

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program:

6208 - Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Nákupní chování firmy Ferox, a. s.: výběr dodavatele

Purchasing conduct of the firm Ferox, a. s.: contractor selection

DP – PE – KMG – 305

Tomáš Hypius

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146069675

Vedoucí práce: Doc. RNDr. Pavel Strnad, Csc., katedra marketingu

Konzultant : Dagmar Hypiusová, Ferox, a. s.

Počet stran..... 66

Počet příloh 5

Datum odevzdání: 23. 5. 2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2002/2003

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Tomáše H y p i u s e

Program č. 6208 M Ekonomika a management

Obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Nákupní chování firmy Ferox, a.s.: výběr dodavatele

Pokyny pro vypracování:

1. Historie společnosti Ferox, a.s., její výrobní činnost a základní charakteristika
2. Metody hodnocení dodavatelů používané podnikem
3. Analýza metod a doporučení vhodné metody pro výběr správného dodavatele
4. Způsob výběru dodavatelů firmou Ferox, a.s.
5. Vyhodnocení nákupního chování společnosti Ferox, a.s.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Strnad, P.; Myslivcová, S.: Průmyslový marketing. TU, Liberec 2001
- Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi. Grada, Praha 1992
- Tomek, G.; Tomek, J.: Nákupní marketing. Grada, Praha 1996
- Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2000
- Zikmund, W.; D'Amico, M.: Marketing. West Publishing Company, St. Paul 1992

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.

Konzultant: Dagmar Hypiusová

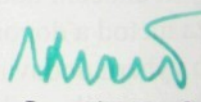
Termín zadání diplomové práce: 31. října 2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23. května 2003

L.S.




doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry


doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

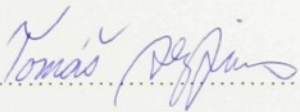
Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.



Tomáš Hypius

V Liberci 23. 5. 2003

Poděkování:

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Doc. RNDr. Pavlovi Strnadovi, CSc. za četné náměty a odborné vedení mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat konzultantovi práce paní Dagmar Hypiusové, která je vedoucí oddělení logistiky v podniku Ferox, a. s., za poskytnutí firemních materiálů.

Resumé:

Tato diplomová práce pojednává o problematice nákupního chování firmy, zejména pak výběrem a hodnocením dodavatele ve firmě Ferox, a. s., podnikem zabývajícím se produkcí výrobků pro chemický průmysl. Cílem je odhalit nedostatky a navrhnout řešení k jejich odstranění.

Práce vychází z teoretického základu o výběru a hodnocení dodavatelů s odvoláním na odbornou literaturu. Jádrem práce je analýza současného stavu, ve které jsou podrobně vysvětleny jednotlivé kroky postupu výběru dodavatelů. Praktickým výstupem jsou obecná doporučení pro zlepšení a zefektivnění celého systému výběru a hodnocení dodavatelů. V diplomové práci jsou také popsány nejčastěji používané metody, přičemž důraz je kladen na obecné posouzení významu volby nejvhodnějších dodavatelů.

Summary:

The thesis deals with the issue of the purchasing conduct of the firm, especially with the contractor selection and evaluation in the firm Ferox, a. s., a concern producing commodities for chemical industry. Its aim is to disclose imperfections and to propose solution to their elimination.

The thesis is set up on the theoretical basic about selection and contractor evaluation with appeal to the vocation literature. The analysis of the contemporary state is the core of this thesis, in which individual steps of method of contractor appraisal are explained in detail. Also the thesis describes the most frequently used methods, the emphasis is put on universally review of importance of selection of the most convenient supplier. Universally applicable recommendations are the practice outcome of the thesis for improvement and more efficient system of selection and contractor appraisal.

Obsah:

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	9
1. ÚVOD	10
2. FEROX, A. S.	11
2.1 HISTORIE PODNIKU	11
2.2 STRUKTURA VÝROBKŮ	14
2.3 UPLATNĚNÍ VÝROBKŮ	15
2.4 HLAVNÍ VÝROBNÍ TECHNOLOGIE	15
2.5 JAKOST VÝROBKŮ	15
2.6 SYSTÉM NÁKUPNÍHO PROCESU V PODNIKU	16
3. CHARAKTERISTIKA NÁKUPNÍHO PROCESU	17
3.1 NÁKUPNÍ PROCES A JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE	17
3.2 NÁSTROJE A METODY NÁKUPNÍHO MARKETINGU	20
3.3 NÁKUP A UPLATNĚNÍ MARKETINGOVÉ FILOZOFIE	21
3.3.1 <i>Funkce a postavení nákupu v podnikovém managementu</i>	<i>21</i>
3.3.2 <i>Organizace nákupu a řešení jeho postavení v organizační struktuře podniku</i>	<i>22</i>
3.3.3 <i>Informační systém nákupu</i>	<i>23</i>
3.3.4 <i>Informace pro rozhodování v nákupní činnosti</i>	<i>24</i>
3.3.5 <i>Osobnost nákupce</i>	<i>24</i>
3.3.6 <i>Komplexní vidění nákupního útvaru</i>	<i>25</i>
3.3.7 <i>Dodavatel – nejdůležitější partner nákupu</i>	<i>26</i>
3.3.8 <i>Moderní nákup – trendy v tržně orientovaných ekonomikách</i>	<i>26</i>
4. ZÁKLADNÍ ROZHODOVACÍ OKRUHY PŘI NÁKUPU	27
4.1 FÁZE PROCESU ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI	27
4.2 VOLBA MEZI ZAJIŠTĚNÍM Z VLASTNÍ VÝROBY A CIZÍ DODÁVKOU	27
4.3 ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI, RESPEKTIVE O JEHO NABÍDCE	29
4.4 MOTIVACE FIREM PŘI NÁKUPU	32
4.5 HODNOCENÍ DODAVATELE	35
4.5.1 <i>Způsoby vyhodnocování dodavatelů</i>	<i>36</i>
5. HODNOCENÍ DODAVATELŮ FIRMOU FEROX, A. S.	43
5.1 HODNOCENÍ SCHVÁLENÝCH DODAVATELŮ	43
5.2 HODNOCENÍ NOVÝCH DODAVATELŮ	44

6.	VÝBĚR DODAVATELE FIRMOU FEROX, A. S.	45
6.1	VYHODNOCENÍ NABÍDEK PŘI VOLBĚ DOPRAVCE	46
6.1.1	<i>Výběr dopravce – nadrozměrný náklad, zámořská přeprava</i>	47
6.1.2	<i>Výběr dopravce – přeprava výrobku standardních rozměrů</i>	50
6.2	VÝBĚR DODAVATELE MATERIÁLU	57
6.2.1	<i>Vyhodnocení nabídek na HM</i>	58
7.	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ, NÁVRHY ZMĚN...	59
7.1	SNÍŽENÍ POČTU PŘEPRAVCŮ	60
7.1.1	<i>Postup při výběru přepraviců</i>	60
7.1.2	<i>Možnost snížení nákladů na přepravu</i>	61
7.1.3	<i>Možná rizika</i>	61
8.	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH	66

Seznam použitých zkratek a symbolů

Al	hliníkový
AP	Air Products
a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
celk.	celkové
č.	číslo
d	délka
DP	diplomová práce
HM	hutní materiál
izol.	izolační
JIT	Just in time (právě v čas)
Kč	korun českých
kg	kilogram
ks	kusů
LKW	kamion (der Lastkraftwagen)
m ³	metr krychlový
mat.	materiál
mm	milimetr
mn.	množství
např.	například
obr.	obrázek
posl.	poslední
prům.	průměrná
předp.	předpokládaný
ROI	Return of investments (návratnost investic) – ukazatel rentability
souč.	součástka
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
str.	strana
š	šířka
tab.	tabulka
tel.	telefonní
tis.	tisíc
tj.	tj.
tlak.	tlakový
tzn.	to znamená
v	výška
VIU	Value in use (užitná hodnota)
vl. prov.	vlastní provedení
vyd.	vydání
+	plus
%	procento

1. Úvod

Rok 1989 se stal pro Českou republiku důležitým historickým mezníkem. Došlo v něm nejen ke změně politického režimu, ale také ke změně ve fungování celého národního hospodářství. Rozvíjející se nový tržní systém a převis nabídky nad poptávkou na trhu přinutil české podniky k tomu, aby si uvědomily, že pro jejich další existenci je nezbytně nutné zcela změnit systém řízení a organizace práce a přizpůsobit jej novým podmínkám podnikání.

Každá firma, která chce uspět na tuzemském i zahraničním trhu a úspěšně čelit stále ostřejší konkurenci, musí provést celkovou změnu dosavadního podnikového myšlení. Prioritní je začít se zajímat o přání a potřeby stávajících, ale i potencionálních zákazníků a co nejlépe je uspokojit. To vyžaduje především rychlé a pružné reakce na změny na trhu a zvyšování efektivnosti všech činností uvnitř podniku, která je založena na jejich kvalitě.

Kvalitu je nutné chápat nejenom jako kvalitní výrobky a poskytované služby, ale i jako kvalitu všech dalších činností a procesů spojených s výzkumem a vývojem, marketingem, plánováním, nákupem, výrobou, instalací a servisem.

Právě nákupní chování je předmětem této diplomové práce. První část stručně popisuje charakteristiku děčínského podniku Ferox, a. s. a její vývoj po roce 1989. V druhé části (kapitola 3. a 4.) je obecně charakterizován nákupní proces z pohledu kupujícího, jeho základní funkce a faktory, které jej ovlivňují. Na závěr teoretické části jsou popsány vybrané metody a příklady používané při výběru a hodnocení dodavatele, které tvoří základ pro vypracování praktické části.

Téma této diplomové práce se zabývá systémem výběru a hodnocení hlavních dodavatelů Feroxu, zejména pak dopravců. Cílem diplomové práce je zhodnotit fungování tohoto systému a poskytnout návrhy na zlepšení. Práce by měla přispět k řešení problematiky volby optimálních dodavatelů v dané firmě.

2. Ferox, a. s.

2.1 Historie podniku

Počátky podniku se datují od listopadu 1939, kdy německý podnikatel W. Schmieding založil pobočku svého hlavního závodu v Kolíně nad Rýnem. Výroba chemických zařízení, nádrží, součástek k turbínovým motorům (převážně z mědi a hliníku) a křidélek k řízeným střelám V-1 byla zahájena v listopadu 1941. Během války tu pracovalo 2000 zajatců (Francouzi, Rusové, Ukrajinci).

Po válce se výroba orientovala na hliníkové nádrže na benzin, velké uskladňovací nádrže, hliníkové nádoby, polní kotlíky, čluny pro armádu a zemědělské stroje. V roce 1948 byl závod pověřen výrobou aparátů na dělení vzduchu – první kyslíkárnou byl založen důležitý výrobní program. Později byl výrobní program orientován na zařízení pro chemický průmysl: zařízení na dělení vzduchu, ale i na výrobu chemických a potravinářských zařízení.

Rok 1989 přinesl pád komunismu a změnu společenských poměrů k transformaci na tržní ekonomiku. Ferox se osamostatnil od koncernu Chepos, v prosinci 1990 byla založena akciová společnost Ferox, stoprocentně vlastněna státem.

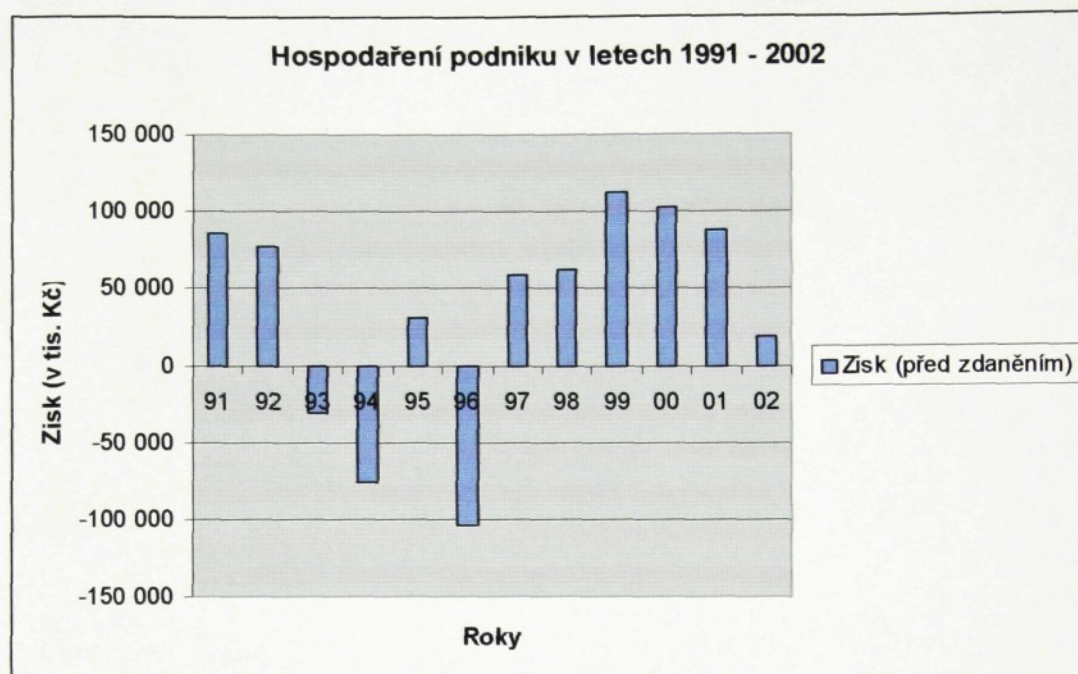
Vstup do tržní ekonomiky v roce 1991 nebyl lehký. Tradiční trhy východní Evropy se rozpadly, období nejistoty výrazně snížilo tuzemskou obchodní aktivitu. Začátkem roku 1991 vypukla válka v Perském zálivu zrovna v době, kdy na dílnách byly rozpracovány výměníky pro rafinerii v Iráku, tyto výrobky byly pak odepsány. Rozpad Jugoslávie znamenal uzavření hlavního exportního teritoria kryogeniky. Podnik, zvyklý přijímat zakázky s dvouletou dodací lhůtou, neměl najednou vykrytu výrobní kapacitu. Hlavní zákazníci, podniky Chepos, ČKD a další, upadli do platební neschopnosti. Vedení podniku se však podařilo do počátku roku 1992 stabilizovat zakázkovou a finanční situaci.

Společenské a ekonomické změny vedly k hledání vhodného zahraničního partnera. V roce 1991 byl založen společný podnik s firmou Air Products and Chemicals z USA. Předmětem činnosti byl obchod s technickými plyny a zařízeními na dělení vzduchu. Spolupráce s Air Products (AP) se dále prohlubovala, takže v roce 1992 Air Products zakoupil 51 % akcií Feroxu od státu. Společnost Ferox - Air Products pak v roce 1993 přešla plně do vlastnictví AP.

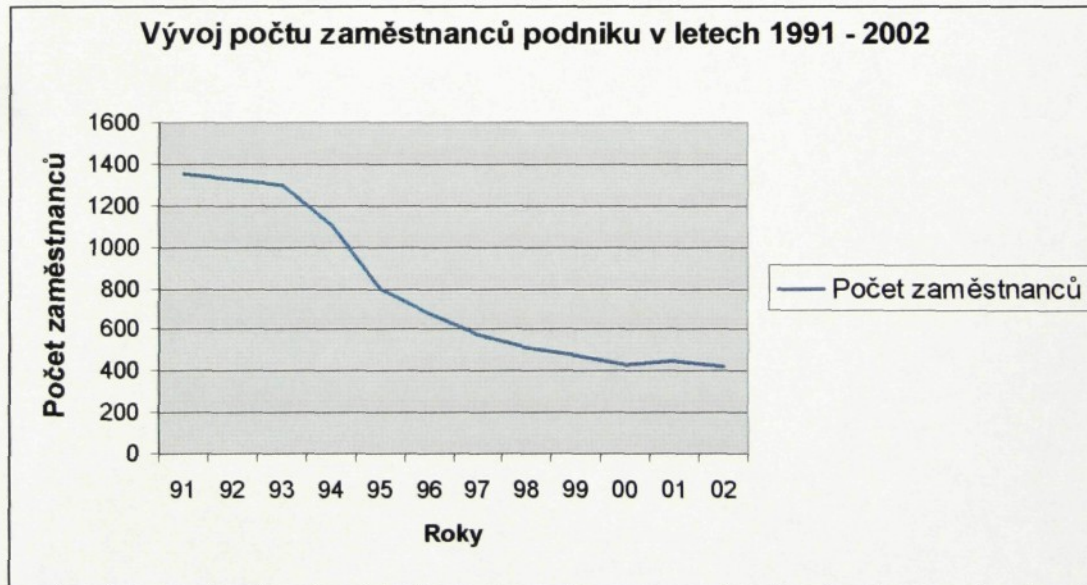
Příchod zahraničního vlastníka urychlil restrukturalizaci podniku zahájenou dříve. V několika vlnách byl snížen počet pracovníků a přijaty nové zásady bezpečnosti práce. Zároveň byla zahájena aktivní prodejní politika v západní Evropě a pro mateřskou firmu se vyrobily první nízkoteplotní bloky kyslíkáren. Dramatickou změnou prošla firma v oblasti životního prostředí: byl proveden ekologický audit spojený se změnou řady technologických postupů a sanací znečištěné zeminy v areálu závodu.

Byl zastaven vlastní vývoj v oblasti kyslíkáren, pozornost se soustředila na rozvoj výroby distribučních zařízení, tj. zásobníků, odpařovačů a transportních zařízení na zkapalněné plyny. První zásobníky byly vyvezeny do západní Evropy v roce 1994, do roku 1994 vyráběl podnik asi 60 zásobníků ročně, v roce 1996 přesáhl jejich počet 100 a v roce 1997 200 kusů. V roce 1993 byla zastavena vlastní výroba kryogenních armatur. Pokračovala výroba kusových chemických aparátů, zejména výměníků tepla a nově i mezichladičů turbokompresorů, dále pak nízkoteplotních bloků pro Air Products a další plynařské firmy.

V roce 1996 byla zastavena aktivita v oblasti aparátů kusové chemie, v roce 2001 proběhla poslední velká vlna snížení počtu zaměstnanců o 100 lidí, takže počet pracovníků závodu je nyní kolem 400. Dlouhodobá transformace se projevila i ve vysokých nákladech, takže ziskovost podniku se podařilo trvale obnovit teprve od roku 1997. Obrázek 1 a 2 ukazuje vývoj hospodaření a zaměstnanosti v podniku Ferox v letech 1991 – 2002.



Obr. 1: Hospodaření podniku v letech 1991 – 2002 ¹⁾



Obr. 2: Vývoj počtu zaměstnanců podniku v letech 1991 – 2002 ²⁾

¹⁾ Interní materiály podniku Ferox, a. s.

²⁾ Interní materiály podniku Ferox, a. s.

Společnost Air Products se rozhodla soustředit své podnikání na jednu hlavní oblast, kterou jsou technické plyny, proto v roce 1997 zahájila proces hledání nového strategického partnera Feroxu. Stala se jím v únoru 1998 americká společnost MVE, přední světový výrobce zařízení pro skladování a distribuci zkapalněných plynů. Ve spolupráci s novým vlastníkem došlo k inovaci celého výrobního sortimentu, zavedení nových výrobků jako vakuově izolovaného potrubí, kryogenní dodávkové jednotky Orca, zdrojů plynů pro laserové technologie Trifecta. Dramatickou změnou prošla obchodní činnost: obchodní zastoupení MVE v německém Solingenu, v Singapuru a v USA zahájila prodej inovovaných výrobků Feroxu. Partnerství se společností za oceánem umožnilo dodávat výrobky v rámci celosvětových kontraktů. V roce 1999 byl zahájen export do zemí jihovýchodní Asie a jižní Ameriky, v roce 2000 do USA.

Koncem roku 1999 se společnost MVE spojila se společností CHART Industries, Inc., se sídlem v Ohio v USA, dalším významným výrobcem kryogenní techniky. Toto spojení přineslo další cenné impulsy výrobnímu a obchodnímu programu Feroxu, zejména v oblasti transportních zařízení na zkapalněné plyny.

2.2 Struktura výrobků

V roce 2003 je Ferox, a. s. etablovaným dodavatelem celého sortimentu zařízení na skladování a distribuci zkapalněných plynů: zásobníků standardních objemů do 60 m³, odpařovačů, velkokapacitních zásobníků do 500 m³, skladovacích tanků s plochým dnem o objemu do 2500 m³, cisteren, dodávkových jednotek, mobilních zásobníků od 450 do 1000 litrů, vakuově izolovaného potrubí, zdrojů plynů pro laserové technologie, nízkoteplotních bloků kyslíkáren, zařízení pro využití zkapalněného zemního plynu v dopravě, oprav a montáží kryogenních zařízení.

2.3 Uplatnění výrobků

Zařízení se uplatní zejména v chemickém, elektronickém a sklářském průmyslu, ve výrobě potravin a nápojů, ve skladování a distribuci průmyslových plynů, v hutnictví oceli a barevných kovů, v petrochemickém a papírenském průmyslu, ve výrobě léčiv, lékařství, energetice atd.

Mezi hlavní zákazníky firmy Ferox patří Air Liquide, Air Products, Hydrogas, Messer, Linde, BOC a další firmy. Jedná se převážně o zahraniční firmy. Tyto a další zahraniční společnosti tvoří téměř veškerou klientelu Feroxu a proto není divu, že podnik asi 95 % svých výrobků vyváží do zahraničí. Příloha 1 ukazuje vývoj tržeb i podíl exportu na celkovém prodeji podniku v letech 1991 – 2002.

2.4 Hlavní výrobní technologie

Hlavní výrobní technologii Feroxu je svařování, v podniku pracují špičkoví svářeči. Výrobky jsou zejména z různých druhů ocelí, barevných kovů (hliník, měď a slitiny). Používané svařovací metody jsou ruční svařování obalenou elektrodou, ruční svařování netavitelnou elektrodou v ochranné atmosféře (argon), ruční svařování tavitelnou elektrodou v ochranném plynu, svařování automatem pod tavidlem a pájení mědi.

2.5 Jakost výrobků

Kvalita výrobků je založena na zvládnutí projekce a výroby podle světových standardů. Společnost má certifikovaný systém zabezpečování jakosti dle ISO 9001 a je držitelem mnohých výrobních certifikací, což zajišťuje jejich prestiž a důvěryhodnost na domácích i světových trzích.

2.6 Systém nákupního procesu v podniku

Vzhledem k výrobnímu programu tvoří rozhodující nákupní komodity podniku hutní materiál (dna, plechy, trubky, profily atd.), měřicí a regulační technika (ventily, manometry). Jejich dodávku zajišťuje během jednoho roku pouze několik firem a tak je pro Ferox, a. s. velmi důležité, aby při volbě zvolila takové dodavatele, kteří budou spolehliví, cenově přijatelní a neohrozí vlastními dodávkami kvalitu a termín dodání konečných výrobků.

Společnost Ferox, a. s. nakupuje veškerý materiál, který ovlivňuje kvalitu finálního výrobku, od dodavatelů, kteří musí projít schvalovacím procesem popsáných v interních směrnících. Podnik má v současné době v seznamu schválených dodavatelů 155 dodavatelů rozhodujících materiálů a služeb (viz příloha 2) ovlivňujících konečnou kvalitu dodávaných produktů. Někteří z nich mají uzavřenou roční či dvouletou smlouvu.

Firma využívá ve zvláštních případech i dodavatele, kteří na tomto seznamu nejsou. K tomu dochází v případech, kdy se firma rozhodne nakoupit materiál od nového dodavatele – jedná se o zkušební dodávku. Pokud je firma s novým dodavatelem spokojena a rozhodne se s ním spolupracovat, zařadí ho následně do seznamu schválených dodavatelů.

V některých případech se může stát, že zákazník sám určuje podniku, od jakého dodavatele má nakupovat některé součásti zařízení. Např. společnost Air Products požaduje od Feroxu, aby odebírala armatury od firmy Bestobel.

Společnost Ferox, a. s., stejně jako většina firem, využívá počítačový systém. Pracovníci tak mohou kdykoliv zjistit stav materiálu na skladě, od koho byl materiál dodán, zda došel v pořádku a další užitečné informace. Do počítače jsou tedy zadávány veškeré údaje o materiálu či výrobcích, ale také požadavky konstruktérů nebo jiných pracovníků, jaký materiál či výrobky se mají nakoupit. Program pak dvakrát týdně generuje všechny požadavky nákupnímu oddělení a jeho pracovníci podle něj objednávají. Více o nákupním chování Feroxu je popsáno v páté a šesté kapitole této práce.

3. Charakteristika nákupního procesu

Všechny podniky vykazující určitou hospodářskou činnost mají něco společného. Tímto společným rysem jsou nutné aktivity v oblasti nákupu a prodeje, které jsou základními prvky vedoucími k uspokojování potřeb trhu. Podnik je tedy spojen s trhem na straně vstupů (nákup) jako odběratel a na straně výstupů (prodej) jako dodavatel. Na odběratelském trhu se podnik snaží prezentovat se v roli váženého zákazníka, přičemž čím váženějším zákazníkem je, tím silnější je jeho pozice při vyjednávání.

Ukazuje se, že podniky se v dnešní době nemohou soustředit pouze na svůj prodej, jak tomu bylo donedávna, ale také na nákup, což se stalo nezbytnou součástí moderního řízení podniku.

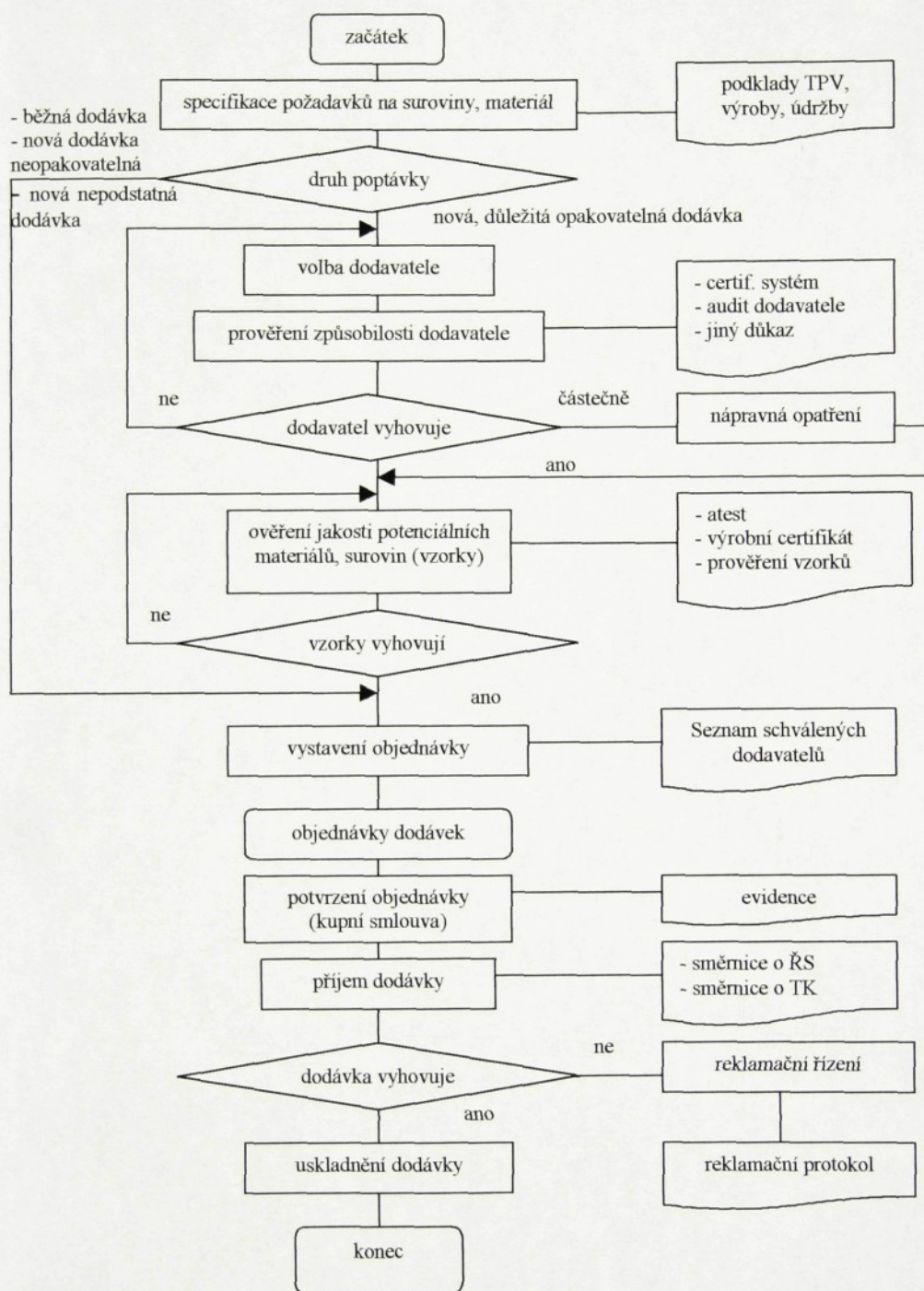
3.1 Nákupní proces a jeho základní funkce

Základní funkcí nákupního procesu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě a to vše s přiměřenými náklady. Splnění této funkce předpokládá včasnou predikci budoucích potřeb, průzkum zdrojů (nabídky), správné rozhodnutí o zdroji – dodavateli, jakož i o podmínkách nákupu. Nositelem funkce nákupu a nákupních činností v podniku je obvykle útvar nákupu.

„V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeby materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“³⁾

³⁾ TOMEK, J., HOFMAN, J.: Moderní řízení nákupu podniku, Management Press, Praha 1999, str. 156

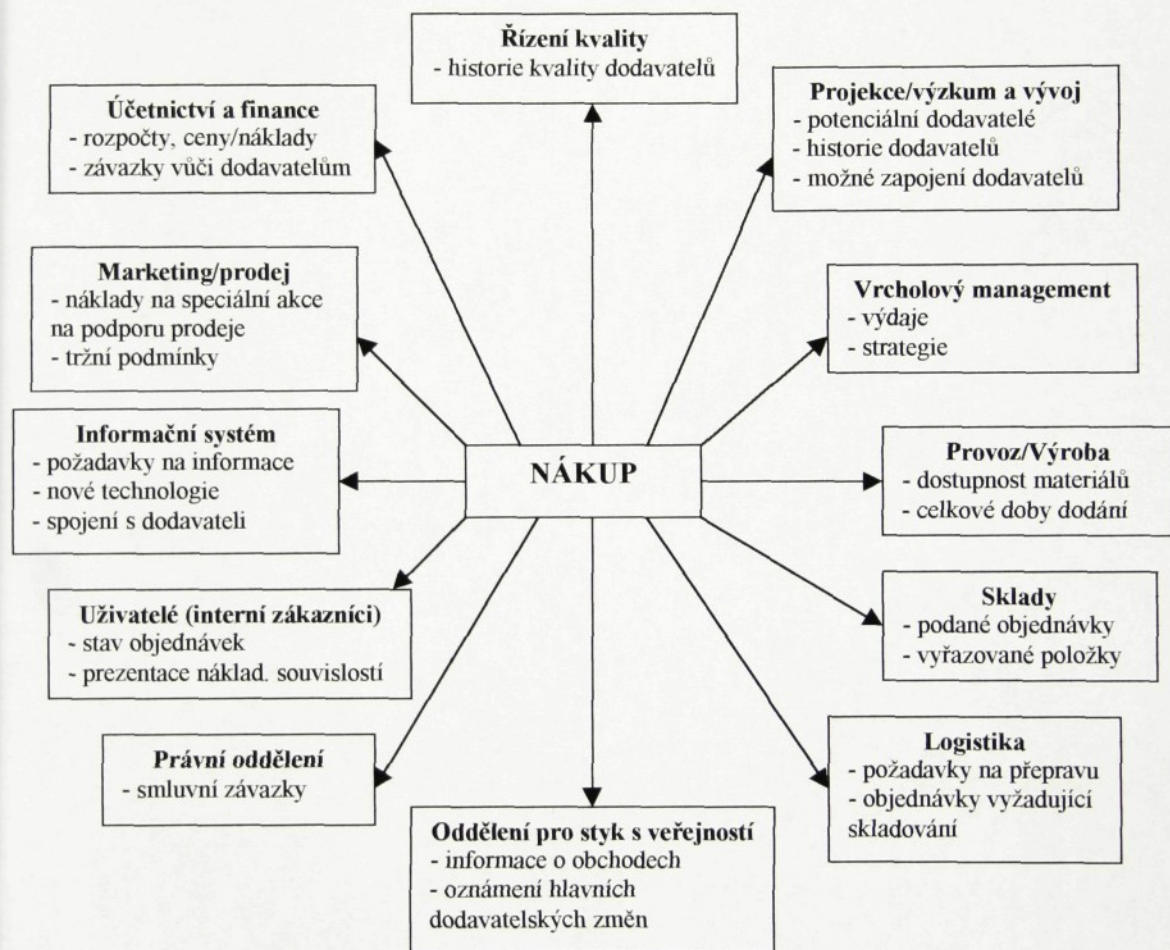
Celý obecný postup zabezpečování jakosti nákupu popisuje obr. 3.



Obr. 3: Postupový diagram zabezpečování jakosti nákupu ⁴⁾

⁴⁾ TOMEK, G., TOMEK, J.: Nákupní marketing, Grada, 1. vydání, Praha 1996, str. 160

Na obr. 4 jsou znázorněny informační toky mezi funkcí nákupu a ostatními interními funkcemi podniku, které mohou ovlivňovat výběr dodavatelů a systém hodnocení dodavatelů. Tyto informační toky probíhají na mnoha úrovních, od jednání s uživateli o podaných objednávkách, přes prověřování smluvních podmínek s právním oddělením podniku, zajišťování dostupnosti adekvátních materiálů, až po pomoc marketingu při aktivitách na podporu prodeje.[4]



Obr. 4: Informační toky mezi funkcí nákupu a dalšími oblastmi podniku ⁵⁾

⁵⁾ LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M.: Logistika, Computer Press, 1. vydání, Praha 2000, str. 353, upraveno pro účely DP

3.2 Nástroje a metody nákupního marketingu

Nákupní marketingový mix obsahuje soubor nástrojů, které má k dispozici nákup v podniku k tomu, aby splnil své funkce. Tyto nástroje jsou svou podstatou shodné s marketingovým mixem prodejním, nicméně jsou zde odlišnosti vyplývající z rozdílné funkce a z různé váhy hlavních nástrojů a možností jejich využití. Jde především o následující soubory nástrojů, jejichž použití závisí na schopnostech a dovednostech nákupu:[8]

1. Informační mix – schopnost vytvořit informační soubory o vnitřních parametrech podniku, jakož i o vnější situaci na trhu zdrojů nákupu.
2. Komunikační mix – schopnost komunikovat jak s partnerskými útvary uvnitř podniku, tak s disponibilními či reálně zvolenými tržními partnery.
3. Dodavatelský mix – schopnost zvolit optimálního dodavatele a působit na zlepšování parametrů vzájemných vztahů ve všech fázích nákupního procesu.
4. Konkurenční mix – schopnost identifikace konkurenční situace na zdrojích (u dodavatelů) na základě průzkumu trhu a tudíž i schopnost volit optimálního dodavatele. S tím souvisí rozhodování o strategii nákupu, která může sledovat některé z těchto cílů: rozšíření konkurence, volbu dvojice dodavatelů s potenciální hrozbou změny, prosazování nových řešení ve vztazích na trhu, objevování a získávání nových trhů.
5. Cenový mix – schopnost provádět optimální cenovou politiku nejen s ohledem na absolutní výši cen, ale zejména s ohledem na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a v konečném ekonomickém efektu podniku.
6. Výrobní mix – schopnost optimálně spolurozhodovat o nejvýhodnější materiálové variantě finálního výrobku, o nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti těchto výrobků.

7. Mix kvality – schopnost těsně spjatá s výrobním mixem. Spočívá v zajištění účinnosti vzájemných vztahů s dodavatelem ve věcech kvality výrobků, která odpovídá požadované kvalitě finálních výrobků.
8. Množstevní mix – souvisí s rozhodováním o režimu dodávek a s celkovou strategií řízení zásob.
9. Termínový mix – schopnost časově synchronizovat a zajistit jak vnitropodnikové, tak vnější informační a hmotné vztahy při zabezpečování hlavních funkcí nákupu s maximalizací dlouhodobého přínosu pro prosperitu podniku.
10. Mix nákupních podmínek – schopnost uplatnit a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek, a to nejen ve vztahu k dodavatelům, ale i k vnitropodnikovým odběratelům.

3.3 Nákup a uplatnění marketingové filozofie

3.3.1 Funkce a postavení nákupu v podnikovém managementu

Základní funkce nákupu musí být jasná: zajišťovat materiálové vstupy potřebných druhů v dané kvalitě, množství a v daném termínu. Kromě toho musí nákup respektovat podnikatelská kritéria, ekonomická (náklady, zásoby atd.), ekologická, sociální, technická apod.

V podmínkách ekonomické transformace je nutno brát v úvahu při jakémkoli rozhodování nejen náklady na dodávky včetně nákladů na nákupní aparát, ale i náklady vyvolané udržováním zásob včetně nákladů vázanosti, jakož i náklady, které jsou vyvolány mimo nákup v obsluhovaných člancích podniků (u vnitropodnikových odběratelů). Jde zejména o „vícenáklady“ (ztráty), způsobené nekvalitním plněním základní funkce nákupu (opožděné dodání, dodání materiálu nižší kvality, za vyšší cenu atd.).

Při posuzování ekonomických parametrů nákupu (zejména nákladů, zásob atd.) je nutno hodnotit jeho vliv – důsledky fungování na finální efekt podniku, na plnění jeho dlouhodobých strategických cílů. Je však nutno hodnotit i pozitivní vliv vyplývající z mimořádných aktivit, např. prosazování výhodnějších substitučních druhů materiálů, vyhledání výhodnějšího zdroje, zlepšené využití odpadu apod.

Aktivita nákupu se projevuje i spoluúčastí na volbě materiálu při přípravě výroby, při tvorbě materiálového sortimentního standardu a při rozhodování o vhodných substitučních materiálech. Kromě toho se tento typ pojetí nákupu vyznačuje aktivním působením při hledání nejlepšího využití materiálu pro daný účel a při hledání způsobů nejúspornějších přeměn a využití druhotných zdrojů a odpadů.

Nákup uplatňuje marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu, počínaje nákupním výzkumem trhu, přes volbu dodavatele, rozhodování o optimálním dodacím režimu, o tvorbě optimálních zásob a o oboustranně výhodných vztazích s dodavateli v otázkách kvality, logistiky, jakož i o cenových a platebních podmínkách.

3.3.2 Organizace nákupu a řešení jeho postavení v organizační struktuře podniku

Nelze uplatňovat žádné předepsané závazné vzory, ať domácí či zahraniční. Na druhé straně je účelné přebírat z poznatků jiných to, co odpovídá podmínkám podniku a osvědčilo se.

Hlavní uzlové problémy:

- a) problém centralizace a decentralizace (v příloze 3 je schéma organizační struktury podniku),
- b) problém poměru koncepčních marketingových a výkonových nákupních složek,
- c) řešení kompromisu: nákup s dominancí techniků, ekonomů, obchodníků a výrobních manažerů – kompromisu nejen pokud jde o personální profesní sestavu, ale i pokud jde o filozofii nákupu a její postavení v podnikatelské filozofii firmy;

- d) zajištění výkonné i koncepční harmonizace aktivit článků v informačním a rozhodovacím řetězci (zde se odrážejí problémy zásadního pojetí nákupu – viz problém č. 1: marketing → příprava výroby → nákup → řízení výroby → prodej).
- e) Uplatnění odpovídající pozici nákupu v managementu podniku. Značnému vlivu nákupu na plnění strategických cílů podniku (vysoký podíl materiálových nákladů, značný vliv na kvalitu a plynulý průběh výrobních procesů) musí odpovídat i uznávaná pozice nákupního managementu při vrcholovém strategickém rozhodování. Širší rozhodovací prostor daný především možnostmi volby zdrojů na trhu (dodavatelů) a podmínek jejich získávání vytváří výraznější pásmo aktivního působení na prosperitu podniku.

Při rozhodování je důležité brát v úvahu četnost a různorodost dodavatelů, šíři a různorodost nakupovaného sortimentu materiálu, charakter spotřeby (plynulá, rytmická, opakovaná, náhodná, sporadická spotřeba), rozsah dislokace vnitropodnikových spotřebitelů, vnější podmínky na trhu (dostupnost zdrojů, síla konkurenčních nabídek, spolehlivost a ekonomické podmínky dodávek apod.).

3.3.3 Informační systém nákupu

„Jsme svědky toho, že vše, co souvisí s výrobním procesem se neustále zlepšuje, je pod vlivem neustálého technického rozvoje. Ten vede k neustálému rozšiřování možných vstupů a cest, které můžeme volit při zabezpečování podnikových procesů. Vedle základních faktorů výrobního procesu se to týká i materiálu. Nejen neustálé rozšiřování druhů a typů, ale i poskytování stále větších spekter charakteristiky toho materiálu vede k rozšiřování a prohlubování více či méně dostupných informací.“⁶⁾

V každém případě platí, že čím větší autonomie podniku a čím větší prostor na trhu nákupu, tím větší jsou nároky na informace, na jejich rozsah a úplnost, komplexnost, včasnost, aktuálnost, reálnost, apod.

⁶⁾ TOMEK, G., TOMEK, J.: Nákupní marketing, Grada, 1. vydání, Praha 1996, str. 23

Informace pro nákup musí zahrnovat informace o důležitých národohospodářských veličinách týkajících se zejména vládní hospodářské politiky (daňové, celní, měnové atd.), informace o příslušných oborech (oborových materiálových agregátech), rozvojových tendencích týkajících se skupin výrobků a jejich využití v procesech přeměn, informace o situaci na trhu příslušné komodity, tj. o nabídce, dodavatelích a platebních podmínkách, o konkurenčním napětí v dané komoditě, informace o materiálových druzích (technické identifikace) a substitučních variantách, právní informace týkající se smluvních podmínek.

3.3.4 Informace pro rozhodování v nákupní činnosti

Jedná se o informace o dodavatelích, získané trvalým výzkumem trhu nebo na základě přímých jednání (nabídek) s dodavatelem a o ostatních poptávajících na trhu, tedy o konkurenci, která může výrazně ovlivnit chování nabízejících vůči ostatním partnerům na trhu.

Z hlediska úkolů nákupu musí být informační systém podřízen zejména následujícím aspektům: plánovitý přísun materiálu zabezpečující výrobu bez prostojů a odchylek, technické informace o materiálu, informace pro stanovení spotřeby, potřeby a pojistných zásob, příprava objednávky, realizace zakázky, dodání materiálu, zpracování dokladů.[8]

Tento systém musí současně působit tak, aby byly odkryty položky tvořící slabá místa, odhadnuty reálné priority, zajištěna pro rozhodování potřebná systémová pomoc.

3.3.5 Osobnost nákupce

Nové podniky vyžadují nové pojetí osobnosti nákupce v podniku. Předpokladem je dobrý výběr a výchova ideálního nákupce. Má splňovat požadavky na optimální míru znalostí a dovedností, teorie a praxe v oblasti: technické, ekonomické, obchodní, právní, psychologické, jakož i patřičný stupeň ovládnutí nákupní techniky a psychologie. Důležitá je odpovídající míra schopností koncepčního a operativního rozhodování v poměrně členitých a dynamicky proměnlivých podmínkách. Významná je i schopnost účinné

spolupráce s partnery kooperujících funkčních útvarů podniku, schopnost správně kombinovat vstřícnost, rozhodnost, trpělivost i toleranci. Schopnost vhodně řešit vznikající rozpory.

Osobnost nákupce má odpovídat požadavku, aby plnil funkci jakéhosi obchodního vyslance podniku na trhu. V tomto směru je důležitá rovněž jeho schopnost jednat s obchodními partnery na trhu, přesvědčovat je a získávat pro ideu tolerantní a solidní spolupráce.

Nákupce musí rovněž plnit úlohu prodavače a iniciátora dobrých námětů (návrhů, myšlenek), např. při přípravě výrobků, při řízení výroby, při zabezpečování úspěšného prodeje a marketingu.

3.3.6 Komplexní vidění nákupního útvaru

Nákup musí chtít a být schopen prokázat „komplexní vidění“ podniku, jeho cílů a problémů jako subjektu trhu.

„To nákup se projevuje tím, že pochopil, že jeho činnost a odpovědnost nezačíná až při prvním kontaktu s dodavatelem a při projednávání smlouvy a končí dodáním materiálu do skladu, ale že počátek aktivit se uskutečňuje již při spoluúčasti při přípravě výrob – tvorbě výrobku (při volbě materiálu), při uskutečňování efektivní standardizace a prosazování efektivního využívání materiálových zdrojů (včetně druhotných) s cílem zajistit co nejúspěšnější realizaci cílů podniku.“⁷⁾

Marketingovému přístupu odpovídá přerod nákupu v materiálový management zahrnující aktivní účast na řízení materiálových a příslušných logistických procesů podniku, na řízení jakosti a zabezpečování zásad ekologie.

⁷⁾ TOMEK, G., TOMEK, J.: Nákupní marketing, Grada, 1. vydání, Praha 1996, str. 27

Úkolem nákupu je působit jako iniciativní a aktivní faktor na snižování materiálových nákladů a na finální ekonomické výsledky podniku.

3.3.7 Dodavatel – nejdůležitější partner nákupu

Prvotním předpokladem a požadavkem efektivního nákupu založeného na marketingových principech je dobrá znalost dodavatele, jeho slabin a předností, záměrů, problémů a chyb, kterých se dopouští. Důležité je poznání jeho pověsti jako výrobce či dodavatele, jeho image a značky.

Nákupní výzkum trhu je nejdůležitější zdroj informací. Nákupce musí zvládnout umění získat co nejpotřebnější informace o trhu, správně je vyhodnocovat a využívat. Měl by mít přehled informací o výrobku, ceně, platebních a dodacích podmínkách. Důležité jsou i informace o podnikovém, zejména však odbytovém marketingovém managementu.

Důležité je korektně řešit problémy s dodavateli a předcházet rozporům. Významná je i pohotová a úplná vzájemná informovanost o plnění dohod, o závadách, problémech, záměrech, změnách ve výrobním programu, odbytu a marketingu, ale i přesná formulace požadavků a parametrů plnění vzájemných dohod.

3.3.8 Moderní nákup – trendy v tržně orientovaných ekonomikách

Snahu podniku o dlouhodobou prosperitu lze realizovat jen posílením pozice nákupu v podnikovém managementu, a to ve všech fázích a oblastech řízení. Nákup ovlivňuje nejen krátkodobou rentabilitu, ale i celkovou dlouhodobou prosperitu podniku.

„Nákupní marketingový přístup je obecným trendem vývoje. Závažným předpokladem jeho praktické aplikace je zajištění sběru, analýzy a vyhodnocování informací o situaci na trhu, konkurenčních nabídek (příležitostí k nákupu), cenách, výrobcích, dodacích a platebních podmínkách apod. Ovládnutí principů nákupního marketingu, znamená ovládnout

nákupní marketingový mix jakož i přístupy, metody a postupy, které byly vytvořeny a ověřeny.“⁸⁾

Moderní nákup musí využít všeobecné nabídky výpočtové a přenosové techniky a moderní technologie zpracování dat utvářením a používáním ucelených systémů počítačové podpory řízení nákupních procesů.

4. Základní rozhodovací okruhy při nákupu

4.1 Fáze procesu řízení vztahů s dodavateli

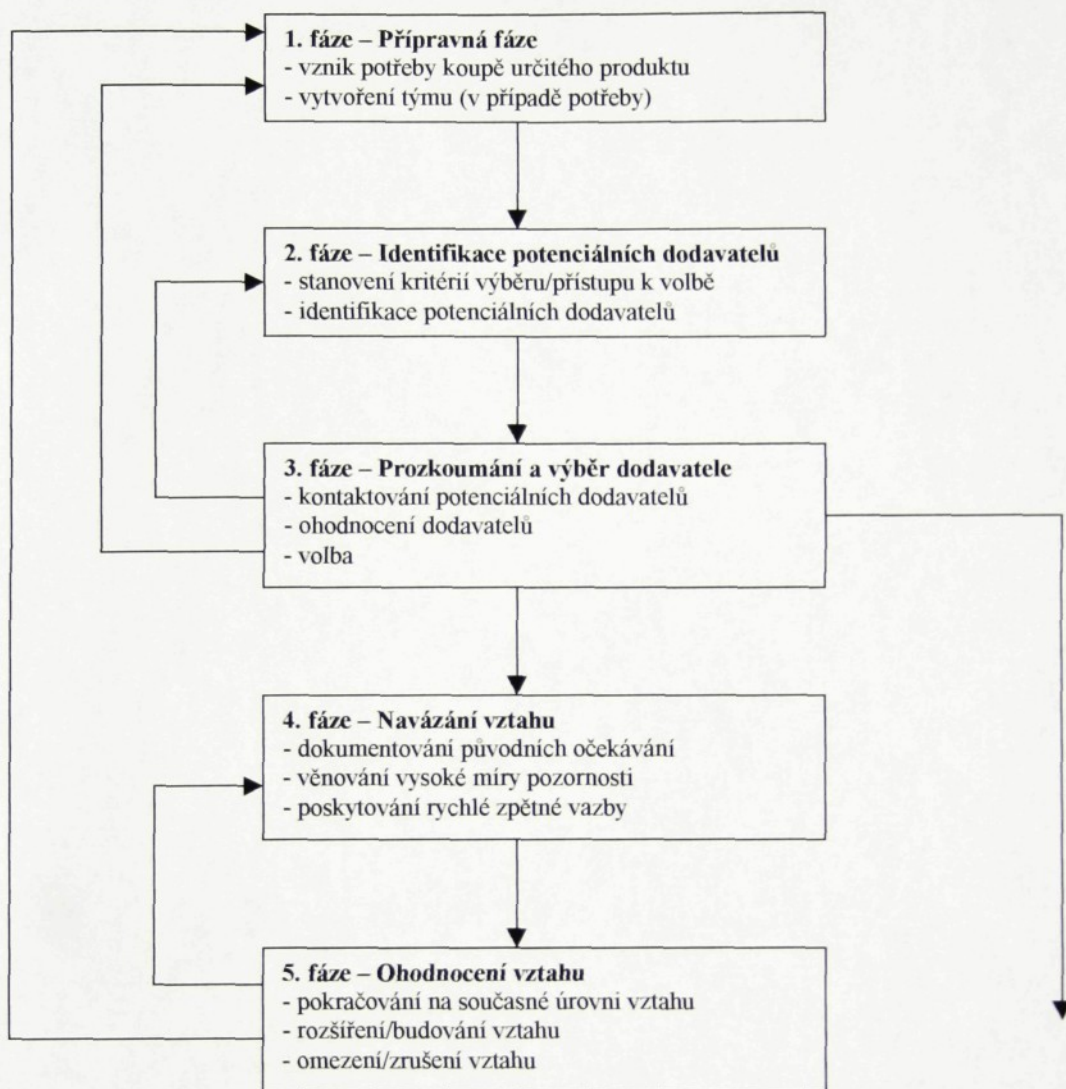
Na obr. 5 je znázorněno pět fází nákupního procesu, při kterém dochází k řízení vztahů s dodavateli. Proces postupuje od zjištění potřeby provést určitý nákup až po průběžné hodnocení a následnou kontrolu. Vedoucí nákupu obvykle při provádění nákupního rozhodnutí zvažují širokou škálu faktorů. K těmto faktorům patří např. celková doba dodání, včasnost dodávek, schopnost urychlit dodávky nebo konkurenční ceny.

4.2 Volba mezi zajištěním z vlastní výroby a cizí dodávkou

Uplatnění požadavku hospodárnosti vyvolává mnohdy otázku, zda dodávku zajistit z vlastní výroby či objednat u dodavatele.

Vlastní výroba bude mít přednost před dodávkami, jestliže cena je větší než vlastní náklady, nepřichází v úvahu možnosti dopravy a skladování, je požadavek bezpodmínečné jistoty v zásobení, je možnost dosáhnout vlastní výrobou lepší jakosti, kapacity jsou po ruce, kapitál je též po ruce a není dostatečně využit, je k dispozici know-how, patenty, nikdo nereaguje na poptávku.

⁸⁾ TOMEK, J., HOFMAN, J.: Moderní řízení nákupu podniku, Management Press, Praha 1999, str. 26



Obr. 5: Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů ⁹⁾

⁹⁾ LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M.: Logistika, Computer Press, 1. vydání, Praha 2000, str. 354

Naopak cizí dodávku upřednostníme, jestliže cena je menší než vlastní náklady, dodavatel může zajistit vyšší jakost, vlastní kapacity jsou zaplněny, produkční práva jsou nezajistitelná nebo příliš drahá, vlastní výroba přináší různá rizika (bezpečnostní, výrobní apod.), nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby.

4.3 Rozhodování o dodavateli, respektive o jeho nabídce

Rozhodnutí o nákupu jsou závislá na vnitřních i vnějších faktorech. Vlastní informace o trhu musí odrážet stav trhu, odbytová množství, ceny, podmínky dodávek, platební podmínky, eventuálně další. Použití získaných výsledků o trhu musí být spojeno s informacemi o zboží jako takovém (možnost použití, vliv na náklady podniku atd.). Mezi vnitropodnikové informace počítáme spotřebu, likviditu, investiční politiku atd. Mezi mimopodnikové informace pak všeobecné informace (právo, politika, infrastruktura, hospodářská politika) a informace o trhu (zboží, nabídka, poptávka, ceny, množství, platební podmínky, dodací podmínky) atd.

Jako příklad zdrojů můžeme uvést u vnitropodnikových informací: útvar konstrukce, normování, nositele spotřeby, sklady, prodejní oddělení, finanční oddělení, vlastní nákupní oddělení; u mimopodnikových informací: zákony, vládní nařízení, informace mezinárodních organizací, statistiky, banky, veletrhy a výstavy, katalogy, ceníky, nabídky, adresáře, odborné časopisy, studie výzkumných institucí, obchodních komor, velvyslanectví, vzájemná výměna zkušeností apod.

Tradiční formou zpracování informací pro nákup v tržní ekonomice je porovnání nabídek. Cílem je nalézt nabízejícího s nejnižšími vstupními náklady za jednotku množství. Vylučujeme nabídky s malou kvalitou, pozdním termínem dodávky. Aby propočty byly srovnatelné, je třeba přepočítat na stejnou bázi nabízené množství, jednotku množství, cenu.

Náročnějším problémem při porovnání je zhodnocení nabízení jakosti, zejména u technicky složitějších výrobků.

Pokud jde o cenu, musíme uvažovat všechny složky, které mohou její výši ovlivnit. Výpočet probíhá např. takto:

<u>základní nákupní cena</u>	<u>čistá nákupní cena</u>
+ přírážka za menší množství	+ dopravné
- rabat	+ dovozní
- bonus	+ náklady balení
	+ náklady pojištění
= čistá nákupní cena	+ náklady za příslušenství
	+ náklady na model, klišé
	+ náklady za vrácení obalů
	- dobropisy za vrácené obaly
	+ celní poplatky a dovozní výdaje
	= zaručená cena na rampě příjmu zboží v podniku

Cenová politika z hlediska opatření nemůže být řešena pomocí modelů a testů, které jsou uvažovány např. při prodejní cenové politice. Prostor pro jednání v rámci cenové politiky je zejména dán podílem, který poptávané množství celkem činí na celkovém obratu dodavatelů. Prostor pro jednání dále dávají varianty dodacích podmínek – balení, požadavky na záruky, bonusy, využití zkušeností výrobce, školení apod.

Jednání s dodavatelem se bude řídit určitými pravidly podle požadovaných cílů: např. požadavek extrémně přijatelné ceny bude provázen opatřeními motivovanými pouze z hlediska ceny, tj. za využití všech možností dosáhnout přijatelné ceny; jinak tomu bude při požadavku přesného dodání, kdy vedle ceny bude volba dodavatele zaměřena přednostně na dodací podmínky – vytvoření osobních kontaktů, plnění platebních podmínek ze strany odběratele musí být přesné. Pokud ne, je třeba uplatňovat všechny možné pokuty atp.

K dobré přípravě pro jednání s dodavateli patří:[8]

1. definování významu předmětu jednání pro podnik,
2. určení vlastních minimálních a maximálních cílů,
3. odhadnutí minimálních cílů partnera,
4. znalost dosavadních obchodních vztahů,
5. příprava vývoje argumentů pro a proti,
6. získání informací o osobnosti partnera, jeho postavení v podniku a jeho rozhodovacím oprávnění.

Šíře jednání a potřebných podkladů bude dána mimo jiné i tím, zda se jedná o první nákup, modifikovaný opětovný nákup, či o čistý opakovaný nákup. Rozdílné problémové situace jsou znázorněny v tabulce 1.

Tabulka 1: Rozdílné problémy různých nákupních situací ¹⁰⁾

Nákupní situace	Charakteristika problému		
	Novost	Potřeba info	Zřetel na nové alternativy
První nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný nákup	střední	mírná	ohraničený
Prímý opakovaný nákup	nízká	malá	žádný

První nákup – jedná se o nákup výrobků (zboží, služby), které nebyly dosud kupovány. Tato situace zahrnuje všechny stupně nákupního rozhodování. S touto situací nemáme žádné zkušenosti. Je třeba sesbírat mnoho informací. Čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na kupním rozhodovacím procesu. První nákup je vždy velkou příležitostí pro dodavatele. Proto se snaží získat u kupující organizace co největší vliv a poskytují užitečné informace a pomoc.

¹⁰⁾ TOMEK, G., TOMEK, J.: Nákupní marketing, Grada, 1. vydání, Praha 1996, str. 156

Modifikovaný opakovaný nákup - něco se mění – může to být změna kvality, změna výrobků, změna ceny. Stávající dodavatelé se snaží udržet zakázku, možní dodavatelé přicházejí s nabídkami. Při úvahách o změně dodavatele organizace vždy zvažuje náklady spojené s přechodem. Tyto náklady sestávají ze dvou částí: investiční náklady – zahrnují pořizovací cenu, výcvik pracovníků, úpravy staré technologie, někdy úpravy skladů...; riziko – zahrnuje možnost chybného rozhodnutí. Riziko se zvyšuje, jestliže nakupujeme výrobky důležité pro činnost, jestliže nakupujeme od málo známé firmy, od začínající firmy, jestliže nakupujeme složitá zařízení...

Přímý opakovaný nákup - jedná se o plynulé nebo periodicky se opakující požadavky. Odběratel má dostatek zkušeností a zpravidla nesbírá nové informace. Hledání nových řešení není většinou nutné a ani užitečné. Dodavatelé jsou známí a nákup probíhá rutinní cestou. Tyto firmy se snaží udržet své zákazníky snahou dodávat své zboží vysoké jakosti za solidní ceny. Dodavatelé volí různé strategie v závislosti na tom, zda firmu zásobují či nikoliv. Ten, kdo zásobuje, musí posilovat vzájemné vztahy, plnit veškerá očekávání a sledovat měnící se potřeby. Kdo se chce stát dodavatelem, překonává různé překážky, musí přesvědčit firmu o výhodnosti změny zaběhlé rutiny. To je často obtížné, každý nákupčí bere změnu dodavatele jako určité riziko. Přechod na nového dodavatele vyžaduje další náklady (testování, ověřování, seřizování strojů...), což může být nákladné a časově náročné.[7]

4.4 Motivace firem při nákupu

Marketingový zdar či nezdar firmy na průmyslových trzích záleží na tom, jak firmy vyhodnocují své dodavatele (možné). Firma je při výběru dodavatele ovlivňována racionálními a emocionálními faktory.

Marketingový pracovník musí určit kupní motivy pracovníků, kteří rozhodují o nákupu. To je obtížné, nákupčí prosazuje nízkou cenu, výrobní pracovníci preferují vysokou kvalitu... Pochopitelně se žebříček kritérií bude lišit u různých výrobků.

Racionální motivy koupě[7]

Výrobní organizace má své cíle, ale i vládní instituce a neziskové organizace mají své rozpočtové limity. Racionální neboli ekonomické kupní motivy jsou důležité.

Cena

Profesionální nákupčí vždy posuzují nabízenou cenu z mnoha různých aspektů. Jde-li o strojní zařízení, jsou analyzovány úspory lidské práce, energie, materiálu a tento přínos je poměřován cenou – jedná se o ROI ukazatel, kterým měříme jednotlivé nabídky.

V případě dílů (součástek) se cena vztahuje vůči montážním nákladům. Dražší součástku, která nezvýší montážní náklady a nevyvolá zásahy v montážním cyklu, zpravidla upřednostníme před levnější komponentou, jejíž instalace a zabudování je komplikovanější.

Kvalita

Neúprosný tlak konkurence (domácí i zahraniční) neustále zvyšuje význam kvality. Kupující odmítá platit za nadbytečnou kvalitu (převyšující jeho požadavky, potřeby, normy), zároveň odmítá nevyhovující kvalitu i při výrazném snížení ceny. Kvalita dodávaných výrobků musí být vyrovnaná, což zajišťuje vyrovnanost finálních výrobků, snížení nákladů vstupní kontroly každé přijímané zásilky, rovnoměrnost výrobního cyklu (kolísavá kvalita vyvolává zpoždování ve výrobním toku).

Mimořádně důležitá je vyrovnanost kvality u firem pracujících v režimu JIT. Zde je vyžadována výstupní kontrola (statistická kontrola zpracování či úplná kontrola kvality) u dodavatelů. Tím je umožněno okamžité zařazení výrobků do výroby (vstupní kontrola není vyžadována).

Služby

Každá instituce vyžaduje široký rejstřík služeb při nákupu. Závisí též na druhu výrobku. Jedná se o technickou pomoc (instalace, zácvik...), dokumentaci, dopravu, opravy, seřízení, servis, dostupnost náhradních částí, úvěr.

Rozsah a pružnost služeb bývá často rozhodujícím faktorem, speciálně u strojních zařízení, která jsou nenahraditelná a životně důležitá pro firmu. Některé firmy již garantují opravu či výměnu do 24 hodin, mají nepřetržitou telefonní službu.

Plynulost dodávek

Jakékoliv přerušení dodávek materiálu či komponent může ohrozit výrobní proces. Vyvolá růst nákladů, sníží prodej, ohrozí kontrakty, sníží důvěryhodnost firmy. Jako ochranu před nepředvídanými jevy (neohlášená stávka u dodavatele) někdy nákupčí odmítají závislost na jediném dodavateli – volí dva i více dodavatelů. Plynulost dodávek bývá řešena pomocí vertikální integrace (přímé začlenění dodavatele – JIT systém).

Vzájemnost, reciproční smlouvy

Tento systém je pro průmyslový trh příznačný a spočívá v dohodách mezi firmami (nebo odděleními či filiálkami té samé firmy) a týká se vzájemných nákupů jejich výrobků a služeb. Z toho vyplývá, že některé obchodní operace jsou vystaveny konkurenci v menší míře, než odpovídá jejich velikosti z hlediska použití či spotřeby příslušného výrobku.

Emocionální motivy koupě[7]

Rozhodnutí o koupi neprovádí organizace, nýbrž jednotlivci. Ti mají své vlastní zájmy, motivy – jsou ovlivnitelní.

Postavení a odměny

Emocionální motivy zahrnují touhu po uznání v organizaci, povýšení, růst platu, zajištěnou pozici. Prodejce by měl znát mzdovou motivaci a projekty i problémy, jejichž řešení má v organizaci prvořadý význam. Mnohé firmy vypisují projekty a hledají řešitele – projekty

jsou často zaměřeny na snížení nákladů. Za těchto podmínek jsou nákupčí velice vnímaví na návrhy dodavatelů, které pomáhají řešit tyto problémy.

Riziko

Nákupčí mohou mít obavy, že rozzlobí nadřízeného, rozhodnou chybně, ztratí postavení či zaměstnání. Existuje funkční riziko – koupený produkt neuspokojí očekávání a psychologické riziko – ostatní v organizaci se postaví k nákupu negativně.

Pojetí rizika má dvě složky:

- a) neurčitost, jak dopadne výsledek rozhodnutí,
- b) rozsah důsledků spojený s chybným rozhodnutím.

Jestliže se snažíme redukovat riziko, neměníme dodavatele (zůstáváme u tradičních), vybíráme známé dodavatele, větší se zvučným jménem, s dobrou pověstí, navštěvujeme dodavatele v jeho závodech, konzultujeme svá rozhodnutí s vedoucími managery.

Přátelské vztahy

Dobré osobní vztahy hrají značnou roli při kupním rozhodování.

4.5 Hodnocení dodavatele

Racionální a emocionální faktory mají vztah na vyhodnocení dodavatelů. Na druhé straně znalost dodavatelů, hodnota a důležitost koupě určují přístup k řešení.

Hodnotovou analýzu (VIU) používáme, abychom určili užitnou hodnotu nákupu. Marketér dodávajícího by měl dobře znát výrobní cyklus organizace, které nabízí svůj výrobek. Pokud výrobní cyklus detailně zná, může využít hodnotovou analýzu. Užitná hodnota je důležitý faktor při rozhodování o výběru z možných dodavatelů.

Dalším faktorem výběru jsou dodavatelské schopnosti. Lze je rozdělit do čtyř skupin:

Technické (výrobní) schopnosti – strojní vybavení (zastaralost, poruchovost, výrobní kontroly, kontrola kvality, kontrola nákladů).

Manažerské (řídící) schopnosti – plánovací, organizační, kontrolní schopnosti dodavatele.

Finanční situace – výsledovky, rozvahy, cash flow, zadluženost – využívají se poradenské firmy. (Nabídka od slabé firmy nemusí mít dlouhodobou perspektivu.)

Servis dodavatele – zda je schopen dlouhodobě dodržet slíbenou kvalitu, množství, včasnost dodávek, technickou pomoc, zda je schopen reagovat pružně na změněné požadavky.

4.5.1 Způsoby vyhodnocování dodavatelů

Jakmile je kontrakt s dodavatelem uzavřen, musí být vyhodnocována dodavatelská činnost – tím zkoumáme, zda jsme se rozhodli dobře či zda bychom měli hledat nového dodavatele. Každá firma musí vyhodnocovat svého dodavatele. Metody vyhodnocování se liší v různých odvětvích i firmách. Základní tři metody jsou:[7]

Kategorická (kategoriální) metoda

Dodavatel je vyhodnocován odděleními (nákup, výroba, kontrola kvality, vstupní kontrola...), které vedou záznamy o jednotlivých dodavatelích. Na pravidelných poradách jsou dodavatelé kategorizováni do skupin: vynikající, vyhovující, nevyhovující.

Bodový systém

Bodový systém je v dnešní době jednou z nejpoužívanějších metod (v příloze 4 je příklad hodnocení dodavatele). Může být různě modifikován, ale postup je vždy stejný: stanovení kritérií, přiřazení vah důležitosti a bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů. Kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá, ale jsou i konfliktní a často se vyznačují rozdílným vyjádřením. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jedinými kritérii. Stejně tak je třeba přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích

lhůt, dodacích kapacitách, druhích obalů, jednotkách balení, geografických vzdálenostech atd.[6]

Nákladový systém

Vychází z hodnotové analýzy. V tomto systému vyhodnocujeme kvalitu, dodávkový režim a služby tak, že dáváme znaménko minus za příznivé hodnocení a plus za nepříznivé hodnocení. Přiřazená hodnota každému faktoru je odvozena z nákladových kalkulací (jak faktor zvyšuje náklady).

U dodávek stanovíme například koeficient + 0,02 za opoždění v průměru o týden, koeficient + 0,05 za dodávky opožděné o 3 týdny. Podobně hodnotíme vliv kvality a služeb na náklady. Následně pak upravíme cenu nákupu.

Příklad:[7]

Dodavatel nabízí výrobek za cenu Kč 80,-.

Ukazatel kvality	+ 1 %
Ukazatel dodávek	+ 5 % (zpoždění se)
Ukazatel služeb	- 1 % (vynikající)

Součtem těchto tři ukazatelů dostaneme koeficient 5 %. Na základě tohoto výsledku upravíme cenu nákupu: $80 + (0,05 \times 80) = \text{Kč } 84$

Nákupčí se při nákupu orientuje na takto upravenou cenu. Uvedený špatný (nepravidelný) režim dodávek výrazně poškozuje dodavatele.

Je pochopitelné, že nákladový systém musí být zabezpečen počítačovou technikou, musí být vyhodnoceny veškeré vlivy, které zvyšují náklady a na základě těchto je následně provedena kategorizace dodavatelů. Tato metoda je v současné době jednou z nejpoužívanějších. Ovšem vždy závisí na osobě vyhodnocovatele, na jeho přisnosti, nezaujatosti...

SCOPE metoda hodnocení dodavatelů

Cílem SCOPE metody hodnocení dodavatelů je urychlit zásobovací řetězec, který umožňuje soustředit se na výrobní procesy, zkvalitňovat je a následně zvýšit výkonnost. Jednotlivá písmena z názvu metody vycházejí z anglických výrazů: [5]

S – zásobování (**S**upply),

C – řetězec (**C**hain),

O – procesy (**O**perations),

P – výkonnost (**P**erformance),

E – zvýšení (**E**nhancement).

Celý postup lze rozdělit do 5 kroků:

- výběr dodavatelů, které chceme hodnotit,
- výběr hlavních faktorů hodnocení,
- hodnocení dodavatelů,
- popř. grafické znázornění výsledků (plošný diagram),
- závěr – interpretace výsledků.

K objektivnímu hodnocení dodavatelů je potřeba zvolit ukazatele a měřítka. Jedná se o dodavatele, kteří již prošli výběrovým řízením firmy, v němž je zahrnut i faktor ceny. Proto při použití metody SCOPE není cena brána v úvahu.

Příklad použití metody SCOPE:

Jsou vybrány 4 faktory, které nejvíce ovlivňují dodavatelské výkony. Ke každému faktoru je přiřazen procentuální podíl na celkovém plnění (100 %). Tento podíl si firma stanoví sama podle významu, který pro ni jednotlivé faktory mají. Pokud by faktor neměl pro podnik žádný význam, dostal by přidělenou hodnotu nula.

Faktory:	dodané množství	- 20 %,
	termín dodání	- 30 %,
	kvalita zboží	- 35 %,
	balení, dokumentace	- 15 %.

Celý postup hodnocení je demonstrován u faktoru *dodané množství*. Aby bylo dosaženo maxima procent přidělovaných za dodané množství, musí být doručena stoprocentní zásilka. Pokud ne, skóre se sníží. Jako základ pro výpočet výsledku je brán rozsah plnění $\pm 50\%$ dodaného množství v dodávce. Pokud se dodavatel do daného rozsahu nevejde, je výsledek pro danou dodávku roven nule. Takže se vypočítá, kolikaprocentního plnění dodavatel dosáhl z celkového maximálního počtu (%). Následně je vyjádřena odchylka v % od námi stanoveného kritéria hodnocení.

Ve sledovaném období byly realizovány 2 dodávky:

- 1. dodávka.....plánováno 2000 ks.....dodáno 1600 ks,
- 2. dodávka.....plánováno 3000 ks.....dodáno 3600 ks.

První dodávka byla splněna na 80 % a druhá na 120 %. U každé dodávky došlo k odchýlení o 20 %, tj. celkově o 40 %. To znamená, že celkově došlo k plnění dodaného množství na 60 %. Je-li brán v úvahu zvolený procentuální podíl ve výši 20 %, pak je odchylka rovna 12 %: $0,60 \times 0,2 = 0,12 \times 100 = 12\%$.

Obdobně se vypočítají odchylky i u zbývajících faktorů. Nakonec se všechny 4 odchylky sečtou a zjistí se celkové plnění u každého dodavatele. Podle toho, kolika % dosáhl, je každý dodavatel zařazen do jedné ze 4 tříd v rozsahu od vynikajícího dodavatele až po naprosto nevyhovujícího.

Metoda systematického vyhodnocování dodavatelů

Metoda systematického vyhodnocování dodavatelů dokumentuje hledání rozhodnutí a také dovoluje později hodnověrně zdůvodnit přijaté rozhodnutí. Tato metoda je také založena na systému bodového hodnocení a umožňuje srovnávat dodavatele, kteří nabízejí zcela rozdílné výrobky či služby. Výsledek je doplněn finálním porovnáváním nabídek.

Tato metoda vychází ze zásady, že cena a všechny její součásti, jako jsou platební podmínky, dodací podmínky, rabaty a bonusy nepatří do bodového hodnocení dodavatelů.

Tyto hodnoty jsou exaktně definovány v kvalifikovaném porovnání nabídek a je třeba je stanovovat odděleně.

Postup hodnocení: [1]

Krok 1: Určení závažných kritérií

Kritéria je nutné nadefinovat například v brainstormingu. Jde o techniku, s jejíž pomocí tým vyvolává originální nápady v naprosto nespoutané atmosféře. V první fázi se tým zaměří na množství nápadů. Ve druhé fázi se zhodnotí, zda nápady všichni pochopili a ve třetí fázi se dalším hodnocením vyloučí duplicity a na první pohled nefunkční nápady. Brainstorming tedy přinese seznam nápadů, které je možno kritizovat, zveřejnit nebo jim přidělit prioritu.

Kritéria je třeba zvolit tak, aby byla rozhodující pro nákup v dané firmě. Při hodnocení dodavatelů to mohou být například: jakost, zabezpečení jakosti, pružnost, technické vybavení, personální vybavení, blízkost míst, údržbářská služba, finanční síla, kompetence partnerů, ochota k inovacím, doba reakce v případě potřeby, ekologické aspekty, všeobecný image dodavatele apod.

Krok 2: Vážení kritérií podle jejich důležitosti

Obvykle se kritériím přidělují váhy od 1 do 3 s významem: 1 – malá, 2 – střední, 3 – velká důležitost. U významnějších činitelů může být použita škála do 5.

Krok 3: Stanovení hodnotící stupnice (systém známkování)

Stanovení rozpětí známek pro jednotlivá kritéria musí umožnit snadné odstupňování. Osvědčily se známky v mezích od 0 do 10. Znamka 0 znamená, že dodavatel dané kritérium vůbec nesplňuje, známka 10 reprezentuje nejlepší splnění kritéria.

Krok 4: Bodovací systém a provádění vyhodnocení

Každý alternativní dodavatel se nyní podle každého kritéria ohodnotí pomocí známky 0 až 10. Počet bodů za kritérium se dostane vynásobením známky (0 až 10) vahou kritéria (1 až 3). Součet za všechna kritéria dává celkový počet bodů pro dodavatele.

Nejvýše dosažitelný počet bodů je dán součtem součinů jednotlivých vah a maximálního možného počtu bodů pro kritéria. Nejlépe ohodnocená alternativa by se měla blížit maximálnímu počtu bodů. Je-li rozdíl mezi dosaženým a maximálním počtem body značný, mělo by se s daným dodavatelem jednat konkrétně o závadách a žádoucích zlepšeních.

Příklad systematického hodnocení dodavatelů:

Tab. 2: Systematické hodnocení dodavatelů ¹¹⁾

Kritérium	Váha	Dodavatel A		Dodavatel B		Dodavatel C	
		známka	body	známka	body	známka	body
Jakost	3	4	12	7	21	8	24
Pružnost	2	10	20	2	4	6	12
Finanční síla	1	9	9	5	5	7	7
Řízení jakosti	2	5	10	9	18	2	4
Blízkost místa	3	3	9	6	18	8	24
Součet bodů		60		66		71	
Maximálně dosažitelné body: 110							

Výsledek tohoto systematického hodnocení odhaluje silné a slabé stránky jednotlivých existujících i potenciálních dodavatelů.

Pro systematické hodnocení dodavatelů lze obdobně jako výše uvedený příklad použít i Scoring – model hodnocení dodavatelů. Příklad tohoto modelu ukazuje tabulka 3. Jako klíčová byla zvolena tři kritéria – jakost, cena a spolehlivost. U každého kritéria byla stanovena váha podle důležitosti pro danou firmu a hodnocení bylo provedeno na 30 dodávkách za sledované období. Dále byl vypočítán podíl plnění v % u každého dodavatele a na závěr byly přiřazeny body, které se určily jako součin podílu plnění a firmou stanovené váhy.

¹¹⁾ HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J.: Řízení zásob, Profess Consulting, spol. s r. o., 3. vydání , Praha 1998, str. 47

Tabulka 3: Scoring-model pro hodnocení dodavatelů ¹²⁾

Hodnotící kritérium		Dodavatel		
		X	Y	Z
Jakost	váha	45		
	počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti	22	25	18
	podíl v %	73,3	83,3	60
	Body (podíl x váha)	33	37,5	27
Cena	váha	30		
	prům. cena za posledních 30 dodávek v Kč	160	180	100
	reciproční index	62,5	55,5	100
	Body (index x váha)	18,8	16,7	30
Spolehlivost	váha	25		
	celk. překročení dodací lhůty za posl. 30 dodávek ve dnech	190	105	160
	reciproční index	55,3	100	65,6
	Body (index x váha)	13,8	25	16,4
Celkové hodnocení		65,6	79,2	73,4

¹²⁾ TOMEK, G., TOMEK, J.: Nákupní marketing, Grada, 1. vydání, Praha 1996, str. 152

5. Hodnocení dodavatelů firmou Ferox, a. s.

Hodnocení dodavatelů provádějí zaměstnanci oddělení nákupu dvakrát ročně v návaznosti zejména na kvalitu a včasné dodání subdodávek. Každý nákupčí má možnost zjistit si údaje o dodavateli, se kterým firma spolupracuje, neboť jsou zaznamenávány do počítačového systému podniku.

5.1 Hodnocení schválených dodavatelů

Na základě poznatků pracovníků nákupu se jedenkrát za pololetí hodnotí kvalita dodávek, dodržení termínů dodávek a úroveň poskytovaných služeb. Výsledky hodnocení se zaznamenávají do seznamu způsobilých dodavatelů v rozsahu stupnice A, B, C, přičemž stupeň A znamená preferovaný dodavatel s vysokou konsistentní výkonností ve všech aspektech, stupeň B je kvalifikovaný dodavatel s vysokou výkonností ve většině aspektů, zřídka dochází k substandartní úrovni hodnocených kritérií; stupeň C znamená nevyhovující dodavatel s častým a setrvalým neplněním požadavků na odpovídající úrovni. Výsledné hodnocení se opírá o dílčí hodnocení kvality dodávek, dodržování termínů a úrovně poskytovaných služeb.

Hodnocení kvality dodávek [11]

Vyhodnocuje se podíl počtu vadných dodávek zaviněných dodavatelem k počtu všech subdodávek hodnoceného dodavatele za hodnocené období. Jsou určeny intervaly (v procentech), ve kterých je možné udělit daný stupeň hodnocení.

Stupeň A: $\langle 0, 20 \rangle$

Stupeň B: $(20, 80 \rangle$

Stupeň C: $(80, 100 \rangle$

Hodnocení dodržování termínů dodávek [11]

Hodnocení tohoto ukazatele vychází z průběžného hodnocení dodavatele nákupčím. Jedná se pouze o pomocný ukazatel, neboť neexistuje přesné stanovení limitů.

Stupeň A – valná většina dodávek včas,
stupeň B – některé dodávky zpožděné,
stupeň C – termínově nespolehlivý dodavatel, vysoké procento významně zpožděných dodávek.

Pro některý materiál může být valná většina dodávek rovna 95 %, na druhé straně může dojít k situaci, kdy i 75 % je považováno za valnou většinu. Ferox nemá stanoveny pevné limity, neboť tento ukazatel nelze z údajů zaznamenaných v počítačovém systému podniku určit. Např. u ventilů je termín dodávky splněn už tehdy, když ho dodavatel vyrobí (tento údaj však není nikde zaznamenan). A jelikož si dopravu ventilů zajišťuje Ferox sám, v počítači je ventil zaevidován, až když je přivezen do podniku (termín byl však splněn vyroběním ventilu). Záleží tedy na zkušenostech nákupčích, kteří znají konkrétní dodavatele, jak ohodnotí dodržování termínů dodávek.

Hodnocení úrovně poskytovaných služeb [11]

Při hodnocení tohoto ukazatele se zohledňuje pružnost při vyřizování reklamací, pružnost v nabídkovém procesu, schopnost dodavatele spolupracovat při řešení problémů, které mohou firmě nastat, kvalita a včasnost poskytovaných informací o dodávkách atd.

Tímto způsobem se ve firmě hodnotí dodavatelé, kteří jsou na seznamu schválených dodavatelů.

5.2 Hodnocení nových dodavatelů

Noví dodavatelé jsou hodnoceni na základě referencí, dotazníků, eventuálně provedení auditu. Účelem hodnocení nových dodavatelů je zařazení do seznamu schválených dodavatelů. Hodnocení se provádí ve vztahu k dopadu jakosti dodávky na jakost konečného výrobku Feroxu.

Hodnocení na základě referencí [11]

Tímto způsobem se hodnotí převážně dodavatele odborných služeb, kde je potřebná určitá odborná způsobilost. Pracovník, který objednává takovou službu, vyžádá od dodavatele potřebné oprávnění k provedení takovéto služby.

Hodnocení dodavatelů na základě auditu [11]

Audit u dodavatele se provádí na žádost představitele vedení pro jakost, který také rozhoduje o složení auditního týmu. Před auditem firma zpravidla posílá dodavateli dotazník. Z auditu pak následně vyplývá hodnocení způsobilosti dodavatele, případně požadavky na nápravná opatření k dosažení způsobilosti. Pokud jsou vystaveny požadavky na nápravná opatření, při dalším půlročním hodnocení jsou u těchto dodavatelů aktuálně přehodnoceny požadavky konkrétně definované v příslušných auditních zprávách.

Hodnocení dodavatele na základě dotazníku [11]

Firma zašle dodavateli dotazník „Profil dodavatele“ a po vrácení dotazníku se posuzuje systém jeho jakosti. V případě splnění požadavků je zařazen do seznamu schválených dodavatelů.

6. Výběr dodavatele firmou Ferox, a. s.

Jakmile dostanou nákupčí požadavek na objednání určitého materiálu či služby, jejich úkolem je najít nejvhodnějšího dodavatele. To se netýká materiálů a služeb, na jejichž dodávky jsou uzavřeny roční rámcové smlouvy. V tom případě je objednávka poslána smluvnímu dodavateli. Při hledání využívají nákupčí seznam schválených dodavatelů. Jelikož jsou všichni dodavatelé každý půlrok hodnoceni, může nákupčí rychle vybrat vhodné adepty, kterým je zaslána poptávka. Ta obsahuje i termín, do kdy firmy mající zájem mají zaslat svoji nabídku a na základě těchto nabídek nákupčí vybírají vhodného dodavatele.

6.1 Vyhodnocení nabídek při volbě dopravce

Dopravní náklady jsou v současné době významnou ekonomickou veličinou a každá firma se je snaží minimalizovat.

Podnik rozlišuje dvě nákupní situace při volbě dopravců. Pokud se jedná o standardní přepravu, tj. přepravu kamiony, zajišťuje ji ten přepravce, se kterým má firma uzavřenou smlouvu pro danou zemi. Např. pokud má být výrobek dodán do firmy v Německu, přepravu zajistí společnost T – Sped (názvy všech dopravců jsou z důvodu utajení informací obchodního charakteru vymyšlené), jak je patrné z tabulky 4. V ní jsou uvedeni všichni dopravci, se kterými má Ferox uzavřenou roční smlouvu.

Tabulka 4: Nasmlouvání dopravci pro evropský kontinent [vl. prov.]

Dopravce	Země vývozu
S - Sped	Francie, Itálie, Španělsko, Norsko, Nizozemí, Rakousko, Švýcarsko
T - Sped	SRN, Belgie, Chorvatsko, Slovinsko, Bulharsko, Turecko, Rumunsko, Maďarsko
K - Sped	Velká Británie, Polsko, Slovensko
FD	Dánsko, Švédsko, Finsko, Lotyšsko, Litva, Estonsko

Jedná-li se však o přepravu nadrozměrného nákladu či se jedná o zámořskou přepravu, postupuje se při výběru dodavatele odlišně. V tomto případě firma pokaždé dělá výběrové řízení. Například u zámořských přeprav se během roku mohou ceny podstatně lišit (samotná námořní sazba se mění dle politické situace ve světě nebo dle objemů obchodů realizovaných z/do konkrétní destinace). U nadrozměrných přeprav, jejichž ceny bývají dost vysoké, se firmě také vyplatí zadat výběrové řízení, neboť vědomí konkurence dodavatele nutí snižovat ceny a dodržovat požadovanou kvalitu služeb.

Jelikož podnik postupuje při výběru dodavatele v závislosti na místě a zemi určení výrobku, budou v následujících kapitolách popsány obě tyto situace. Na konkrétním případě je ukázáno, jak se firma rozhoduje v případě výběru dopravce, který má zajistit nadrozměrný náklad a jsou zde nastíněny i další možnosti, které by firma mohla aplikovat. Ve druhém případě je popsáno, jakým způsobem se vybírá dodavatel pro standardní kamionovou přepravu do jednotlivých evropských zemí, se kterým se následně uzavírá

roční smlouva. Nákupčí pak na základě těchto smluv zasílají objednávku pro jednotlivé případy.

6.1.1 Výběr dopravce – nadrozměrný náklad, zámořská přeprava

Přeprava nadrozměrných výrobků a zámořská přeprava sice netvoří převážnou část přepravy podniku, přesto je výběr nejvhodnějšího dopravce pro tyto případy velmi důležitý. Důvodem jsou především vyšší ceny, které firmy realizující nadrozměrnou či zámořskou přepravu požadují. Dále pak pohyb cen zejména u zámořské dopravy. Z toho vyplývá, že volbou vhodného dodavatele by firma mohla ušetřit nemalé finanční prostředky.

V minulém roce Ferox realizoval přibližně 45 nadrozměrných přeprav v rámci Evropy a do zámoří firma vyvezla 55 standardních výrobků a 12 nadrozměrných výrobků.

V následující části bude popsáno, jak Ferox postupuje při výběru dopravce v případě přepravy nadrozměrného nákladu.

Výběr dodavatele při přepravě nadrozměrného nákladu

Jak bylo uvedeno výše, v tomto případě podnik pro každou zakázku provádí výběrové řízení. Kontaktovány jsou hlavně firmy, se kterými má podnik dobré zkušenosti (ze seznamu schválených dodavatelů).

Firmám, které splňují kritéria výběru, je zaslána poptávka, která obsahuje: o jaký výrobek se jedná (jeho rozměry), místo nakládky a cílovou destinaci, termín nakládky a datum a hodinu dodání. Dále je uveden termín, do kterého mají svou nabídku zaslat. Firmy mají kromě ceny též v nabídce uvést, zda na daný termín mají k dispozici přepravní prostředek, případně na kdy ho mají k dispozici.

Příklad: Přeprava nadrozměrného výrobku do Německa

V dubnu letošního roku si objednal zákazník v Německu zásobník s označením VT 50/19, jehož rozměry jsou: 12 040 x 3 000 x 3 300 (d x š x v) mm a váží 23 860 kg. Termín dodání vykládky byl požadován na devátou hodinu ranní 27. 4. 2003.

Jedná se tedy o nadrozměrný náklad a proto firma musela zadat výběrové řízení. Zásobníky těchto rozměrů do Německa přepravují pro Ferox tři firmy, proto byla zaslána 15. 4. 2003 poptávka firmám R – Sped, N – Sped a T – Sped. Všechny tři firmy patří ke spolehlivým dodavatelům, tomu odpovídá i jejich hodnocení.

Hodnocení firmy R – Sped

Hodnocení za 1 - 12/02	%	
------------------------	---	--

Počet uskutečněných přeprav	14	
Počet odchylek	0	
Z toho : závažných (x)	0	0 %
Stupeň hodnocení	A	

Poznámka:

Hodnocení úrovně – velmi dobrá spolupráce

Hodnocení firmy N – Sped

Hodnocení za 1 - 12/02	%	
------------------------	---	--

Počet uskutečněných přeprav	25	
Počet odchylek	1	
Z toho : závažných (x)	1	4 %
Stupeň hodnocení	A	

Poznámka:

Hodnocení úrovně – velmi dobrá spolupráce

Hodnocení firmy T – Sped

<u>Hodnocení za 1 - 12/02</u>		<u>%</u>
Počet uskutečněných přeprav	135	
Počet odchylek	7	
Z toho : závažných (x)	3	2,2 %
Stupeň hodnocení	A	

Poznámka:

Hodnocení úrovně spolupráce – velmi dobrá spolupráce

Společnost R – Sped na stanovený termín neměla k dispozici auto a navrhovala termín nakládky 5. 5. 2003, přičemž cena přepravy je Kč 80 000,-. Podobná odpověď přišla i od firmy N – Sped, která rovněž neměla k dispozici dopravní prostředek na stanovené datum. Jejich návrh nakládky byl 5. – 6. a vykládky 8. 5. 2003 za cenu Kč 65 000,-. Pouze firma T – Sped měla na tento termín volné auto - je však nutné, aby Ferox do 17. 4. zaslal objednávku (je nutné zažádat o povolení k přepravě). Cena za přepravu činí Kč 71 500,-.

Jelikož byl podnik v časové tísní a pouze firma T – Sped měla na daný termín k dispozici přepravní prostředek, vyhrála výběrové řízení ona. Termín dodávky se však změnil, neboť německý zákazník se v průběhu dalšího týdne rozhodl, že uvedený zásobník chce až 11. 5. Protože už podnik uzavřel smlouvu s T – Spedem, nemohl zvolit cenově výhodnějšího dodavatele – firmu N – Sped.

Z tohoto příkladu je patrné, že při výběru dodavatele hrají roli i jiná kritéria, než je cena a čas je jedním z nich.

V případě, že se jedná o zásilku do některých zámořských zemí, se postupuje v podstatě stejným způsobem.

6.1.2 Výběr dopravce – přeprava výrobku standardních rozměrů

Doprava výrobků standardních rozměrů tvoří převážnou část přepravy podniku. Tuto klasickou přepravu zajišťuje spousta firem, cílem Feroxu, a. s. je však mít pouze omezený počet dopravců, kteří budou s firmou spolupracovat. Každý rok si proto podnik stanoví, kolik dodavatelů si zvolí pro přepravu svých výrobků v rámci evropských zemí.

Pro tento rok se firma rozhodla, že uzavře smlouvu se čtyřmi společnostmi, přičemž se třemi již v minulosti spolupracovala a jednu zvolila poprvé – společnost FD. Tuto novou firmu se rozhodla zkusit a pokud se osvědčí, může se stát novým dlouhodobým partnerem.

Společnost Ferox, a. s. vyváží své výrobky především do Německa, Velké Británie, Nizozemska, Belgie, Francie, Polska, Španělska a Norska. Do těchto zemí v rámci Evropy firma vyváží nejvíce zboží. Dalšími zeměmi jsou Dánsko, Finsko, Švédsko, Rakousko, Švýcarsko, Slovensko, pobaltské státy, Itálie, Maďarsko a nejméně pak vyváží do Slovinska, Chorvatska, Portugalska, Irska a na Balkán.

Jelikož se podnik rozhodl pro spolupráci se třemi osvědčenými společnostmi a jednou novou, rozdělil významné oblasti mezi tři známé firmy tak, aby každý dopravce měl srovnatelně stejný objem zakázek (viz tabulka 4). Snahou Feroxu, a. s. je nabídnout firmám takové oblasti, které pro ně budou zajímavé z hlediska objemu dodávek a tudíž i z finančního hlediska. Dopravce pak většinou přiřadí firmě jednoho pracovníka, který se stará pouze nebo především o zakázky od Feroxu, a. s. Tento člověk je seznámen se situací podniku a zná všechny podmínky smlouvy. Dále ví, jaké problémy mohou nastat a pružně spolupracuje při řešení nepředvídaných událostí.

Výběr dodavatele pro oblast Německo, Belgie, Maďarsko a Balkán

Jak je již uvedeno výše, podnik se snaží rozdělit oblasti tak, aby rovnoměrně vytižil své dopravce. To znamená, že nákupčí nejprve vyhodnotí nabídky, a potom rozdělí jednotlivé země Evropy (podle jejich významnosti z hlediska odbytu Feroxu) mezi dodavatele, kteří byli vybráni. Jednu takovou skupinu zemí, která nakonec připadla konkrétnímu dodavateli,

tvoří Německo, Belgie a státy na Balkánském poloostrově. Rozhodující úlohu při volbě dopravce hraje většinou cena.

Při výběru potencionálních přepravců je pro firmu nejdůležitějším faktorem kvalita poskytovaných služeb. I kdyby se jednalo například o zakázku pro méně významnou firmu, Ferox, a. s. si nemůže dovolit vybrat dopravce se špatným hodnocením, třebaže by nabízel nízkou cenu.

Při výběru dodavatelů pro evropskou oblast podnik zaslal poptávku devíti firmám, které splňovaly požadavky na kvalitu poskytovaných služeb. Jedná se o následující firmy: S - Sped, T - Sped, K - Sped, Hezoun, MMS, WBA, Pompo, Orbit a FD. Společně s poptávkou se zasílá firmám ještě všeobecné obchodní podmínky pro přepravu a návrh řešení. Dále poptávka obsahuje formulář, do kterého se vyplňují ceny pro jednotlivé druhy přeprav (standardními kamiony, kamiony bez plachty a Aviemi).

S - Sped

- je firmou zařazenou v seznamu schválených dodavatelů, tudíž splňuje požadavky firmy Ferox co se týče kvality i jiných parametrů. Tato společnost již v minulých letech s Feroxem spolupracovala a její hodnocení, které provádí nákupčí jednou za půl roku, je velmi dobré (viz tabulka 5, kde je zachyceno hodnocení všech dodavatelů). Jelikož S - Sped získala roční kontrakt již v minulém roce (pro oblast Francie, Itálie,...), měla i pro tento rok velkou šanci uspět.

T - Sped

- také je v seznamu schválených dodavatelů a s Feroxem spolupracuje delší dobu. I tato firma měla v minulém roce uzavřenou roční smlouvu, a to právě pro země Německo, Belgie, Maďarsko a Balkán. A i když měla při některých přepravách jisté problémy, její hodnocení je také velmi dobré. Z toho důvodu patří mezi hlavní kandidáty na získání kontraktu.

K - Sped

- je v seznamu schválených dodavatelů a platí pro ni podobná charakteristika jako pro předešlé dvě firmy.

Hezoun

- je v seznamu schválených dodavatelů, ale na rozdíl od předchozích třech společností neměla tato firma v minulém roce s Feroxem uzavřenou roční smlouvu na standardní přepravu kamiony. Tato firma zajišťuje pro Ferox přepravu sběrnou službou, námořní přepravu a jiné.

MMS

- tato firma není v seznamu schválených dodavatelů, přesto jí Ferox poptávku poslal. Jedná se o firmu, se kterou má podnik jen malé zkušenosti (jednalo se o jednu zakázku do Gruzie). Společnost MMS projevila zájem o výběrové řízení a firma Ferox se rozhodla poptávku poslat už z důvodu porovnání nabídek nových a známých firem. Jelikož MMS není v seznamu schválených dodavatelů, nemá podnik k dispozici ani jeho hodnocení.

WBA

- ani tato firma není v seznamu schválených dodavatelů. S touto společností nemá Ferox vůbec žádné zkušenosti, ale ze stejných důvodů, jako u firmy MMS, poslal Ferox poptávku i této firmě. Ani v tomto případě není k dispozici hodnocení dodavatele.

Pompo

- je v seznamu schválených dodavatelů, s Feroxem spolupracuje již několik let v oblasti dovozu materiálu a její hodnocení úrovně spolupráce je dobré. V minulém roce neměla uzavřenou roční smlouvu pro přepravu standardními kamiony. Tato společnost nabízí přepravu převážně jen standardními kamiony a v některých zemích i Avii.

Orbit

- je v seznamu schválených dodavatelů a s Feroxem spolupracuje řadu let. Patří mezi firmy, které měly v minulém roce s podnikem uzavřenou roční smlouvu. Jelikož však

občas nastávaly problémy při komunikaci mezi podniky (ne vždy hlášen čas doručení – až na vyzvání), jejich šance na získání kontraktu i pro tento rok se trochu snížila.

FD

- je novou firmou a Ferox s ní nemá žádné zkušenosti, není tedy ani zařazena v seznamu schválených dodavatelů.

Společnost Ferox, a. s. měla v minulém roce uzavřené roční smlouvy s pěti dopravci pro evropskou oblast. Tou poslední firmou byla společnost C – Sped. Jelikož s ní měl Ferox neustálé problémy při komunikaci, rozhodl se v průběhu minulého roku ukončit spolupráci a pro tento rok již poptávku neposílat.

V tabulce 5 je srovnání sedmi firem, které podnik ohodnotil v minulém roce. Hodnocení dodavatelů bylo popsáno v kapitole 5.1, jedná se tedy o hodnocení kvality dodávek služeb firem, které jsou v seznamu schválených dodavatelů.

Tabulka 5: Hodnocení kvality dodávek ¹³⁾

Firma	S - Sped	T - Sped	K - Sped	Hezoun	Pompo	Orbit	C - Sped
Počet přeprav	74	135	158	171	145	13	12
Počet odchylek (o)	1	7	6	1	2	0	1
Z toho závažných (x)	1	3	2	0	2	0	1
Odchylky v %	1,35	2,22	1,27	0	1,38	0	8,33
Stupeň hodnocení	A	A	A	A	A	A	A
Hodnocení úrovně spolupráce	1	1	1	1	1	2	3*

Poznámka: označení neshody x – porušení smluvních podmínek s důsledky na plnění vůči zákazníkovi,

označení neshody o - nezávažné porušení smluvních podmínek - vyřešeno bez vlivu na splnění závazku vůči zákazníkovi.

Hodnocení úrovně spolupráce - pružnost při nápravě odchylek, vstřícnost k požadavkům podniku atd.

¹³⁾ Interní materiály podniku

- 1 – velmi dobrá spolupráce,
- 2 – dobrá spolupráce,
- 3 – špatná spolupráce.

Nezávažné odchylky a hodnocení úrovně spolupráce slouží jako pomocný ukazatel.[11]

- * Hodnocení úrovně spolupráce firmy C - Sped – komunikace někdy obtížná – nelze se dovolat, nejsou avizovány změny tel. čísla (mobil), při střídání pracovníků (dovolené atd.) nejsou informace předávány dle potřeb podniku.

Jak již bylo uvedeno výše, spolu s poptávkou zájemci o výběrové řízení dostanou i formulář, do kterého vyplňují ceny pro různé druhy přepravy. Tabulka 6 obsahuje ceny tří firem, které získaly zakázku i v minulém roce. Nabízené ceny jsou pro vybrané lokality v oblasti – Německo, Belgie, Maďarsko a Balkán. Kompletní srovnání všech firem je ukazuje tabulka v příloze 5. Tučně vyznačené ceny jsou nejnižší pro danou lokalitu. Pokud je políčko prázdné, znamená to, že firma cenu do určité lokality v nabídce neuvedla.

Cena za 1 LKW znamená cenu za přepravu standardním kamionem, cena za plato znamená cenu za přepravu kamionem bez plachty a cena za Avii znamená cenu za přepravu Avii. Některé země (rozlehlejší) jsou rozděleny do několika zón. Sloupec Zóna představuje různé oblasti dle přepravní vzdálenosti, přičemž zóna 1 je nejkratší vzdálenost a zóna 11 nejdelší vzdálenost.

Tab. 6: Porovnání cen za přepravu ¹⁴⁾

Dodavatel		S - Sped		T - Sped			K - Sped		
		Cena (Kč)		Cena (Kč)			Cena (Kč)		
Stát	Zóna	1 LKW	Avie	1 LKW	plato	Avie	1 LKW	plato	Avie
Německo	1	11 000	7 300	10 000	19 000	7 500	7 000	11 000	
	1	12 500	7 300	10 000	19 000	7 500	8 000	12 000	
	2	18 500	8 500	18 500	35 000	13 875	18 000	30 000	
	2	18 000	9 300	16 000	30 000	12 000	17 000	28 000	
	3	18 500	8 300	17 000	32 000	12 750	17 000	28 000	
	4	21 500	9 200	22 000	42 000	16 500	22 000	36 000	
Belgie	1	26 500	13 200	26 000	41 000	19 500	25 000	41 000	15 000
	1	26 500	13 200	26 000	41 000	19 500	25 000	41 000	15 000
	1	26 000	13 200	26 000	41 000	19 500	25 000	41 000	15 000
	2	26 500	14 300	26 000	41 000	19 500	26 000	41 500	16 000
	2	26 500	14 300	26 000	41 000	19 500	26 000	41 500	16 000
Maďarsko	1	23 000	15 000	23 000	44 000	16 100	25 000	41 000	12 000
	1	27 000	16 300	28 000	52 000	19 600	30 000	49 000	14 500
	1	24 500	15 000	24 000	45 000	16 800	26 000	43 000	12 000
Řecko	1	93 000		87 000	155 000		92 000	152 000	
Turecko	1	107 000		83 000	155 000		100 000	160 000	
Rumunsko	1	63 000		60 000	107 000		66 000	110 000	37 000

Jak bylo uvedeno výše, při vyhodnocování nabídek hraje cena významnou roli (přihlíží se většinou pouze k ceně za 1 LKW). Ne však jedinou, neboť v tom případě by zřejmě dostala přednost firma K – Sped. Při výběru dodavatele podnik zohledňuje i jiné faktory. Jedním z nich je i to, zda a jak je dopravce schopný si vyřídit např. celní náležitosti v zemi dodání atd. Důležité také je, zda má firma s danou oblastí zkušenosti, zda už s Feroxem v této oblasti spolupracovala a další.

Roční kontrakt pro Německo vyhrála firma T – Sped. Jedním z důvodů je to, že už v minulém roce tuto zakázku získala a podnik s ní má výborné zkušenosti. Firma K – Sped má sice ceny přepravy v Německu nejnižší, avšak právě ta skutečnost, že nedokáže stejně dobře a rychle vyřizovat náležitosti týkající se cel a povolení, byla příčinou toho, že smlouvu získala společnost T – Sped.

¹⁴⁾ Interní materiály podniku

Dalším důvodem je ta skutečnost, že snahou Feroxu je rovnoměrně vytížit tři zkušené dodavatele (firma se rozhodla spolupracovat se třemi osvědčenými firmami a jednu testují). A jelikož společnost K – Sped poskytuje přepravu s nejnižšími cenami do Velké Británie a Irska (jedna z významných oblastí) a již v minulém roce měla pro tuto oblast uzavřenou roční smlouvu, získala firma K – Sped kontrakt i na další rok. Spolu s Velkou Británií ji připadly i další země (viz tab. 4).

K Německu firma T – Sped ještě dostala Belgii, Maďarsko a země Balkánského poloostrova (viz tabulka 4). V těchto zemích zajišťuje tato firma přepravu téměř s nejnižšími cenami (na Balkánském poloostrově s nejnižšími) a takto vybraná oblast je pro ni dostatečně atraktivní.

Výběr dodavatele pro oblast Dánsko, Finsko a Švédsko

V minulém roce měl Ferox uzavřenou roční smlouvu ještě s firmami Orbit a C – Sped. O problémech této firmy bylo pojednáno již dříve, proto také Ferox ukončil spolupráci s touto společností.

Ani firma Orbit nezískala roční kontrakt, neboť v minulém roce nastávaly případy, kdy obchodní jednání neprobíhaly podle představ Feroxu. Pracovníci rozhodující o výběru dodavatele se proto rozhodli vyzkoušet firmu FD, která nabízí přepravu do severských zemí za nejnižší ceny. Porovnání cen ukazuje tabulka 7.

Na druhou stranu si podnik Ferox, a. s. uvědomuje, že se jedná o novou firmu a tudíž jí nabídl oblast, která nepatří k těm nejvýznamnějším z hlediska odbytu podniku. Pokud však společnost FD prokáže během tohoto roku, že je spolehlivým partnerem pro Ferox, pak se může v budoucnu dočkat i lukrativnějších kontraktů.

Tab. 7: Porovnání cen za přepravu v severní Evropě ¹⁵⁾

Dodavatel		Pompo		MMS			FD		
		Cena (Kč)		Cena (Kč)			Cena (Kč)		
Stát	Zóna	1 LKW	Avie	1 LKW	plato	Avie	1 LKW	plato	Avie
Dánsko	1	38 000		38 000	60 000	25 300	28 000	50 000	20 000
	1	38 000		38 000	60 000	25 300	28 000	50 000	20 000
	2	27 500		38 000	60 000	25 400	26 000	46 000	18 500
	2	28 000		38 000	60 000	25 200	26 000	46 000	18 500
	3	30 500		38 000	60 000	25 300	24 500	44 000	17 000
	3	32 500		38 000	60 000	25 300	24 500	44 000	17 000
Švédsko	1	39 000		57 000	77 000	23 300	28 000	50 000	17 000
	1	39 000		57 000	77 000	23 400	28 000	50 000	17 000
	2	47 000		59 000	79 000	27 400	35 000	63 000	22 000
	2	47 000		60 000	80 000	28 300	32 000	57 000	20 000
	2	47 000		60 000	80 000	28 200	32 000	57 000	20 000
Finsko	1	68 000	52 000	72 000	97 000	58 000	64 000	116 000	40 000
	1	68 000	52 000	72 000	97 000	58 000	64 000	116 000	40 000
	1	68 000	52 000	72 000	97 000	58 000	64 000	116 000	40 000

V tabulce 7 jsou porovnávány ceny tří firem, které nabízí transport do všech zemí této oblasti (Dánsko, Norsko,...). Tučně vyznačené ceny opět znamenají nejnižší ceny pro jednotlivé destinace. Z tabulky je patrná výrazná cenová převaha firmy FD.

A právě cena se v tomto případě stala tím faktorem, který rozhodl o tom, že oblast Dánsko, Finsko, Švédsko a Pobaltí získá firma FD.

6.2 Výběr dodavatele materiálu

Nejvýznamnější položkou pro výrobu zásobníků je hutní materiál, konkrétně dna a plechy a dále měřicí a regulační technika. S dodavateli tohoto ale i jiného materiálu se uzavírají roční rámcové smlouvy. V následující podkapitole bude stručně popsán způsob vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů konkrétního hutního materiálu označeného HM (dále jen HM).

¹⁵⁾ Interní materiály podniku

6.2.1 Vyhodnocení nabídek na HM

Každým rokem na přelomu října a listopadu nákupčí dostanou podklady od vedoucích výrobních linií, jaký bude předpokládaný objem spotřeby HM na příští rok. Na základě těchto podkladů nákupčí posílají poptávku vybraným firmám. Poptávka obsahuje rozměry a předpokládaný počet HM. Firmy pak posílají nabídku cen za konkrétní rozměry HM.

V minulém roce bylo kontaktováno sedm firem. Všechny jsou v seznamu schválených dodavatelů a v minulém roce byly všechny mimo jedné hodnoceny. Porovnání cen za některé rozměry HM a hodnocení firem ukazuje tabulka 8. V tabulce jsou pouze 4 firmy, které se dostaly do užšího výběru a nakonec získaly roční rámcovou smlouvu.

Tab. 8: Porovnání cen firem za HM ¹⁶⁾

Dodavatel			A		B		C		D	
Rozměr	Cena v r. 2002 (Eur/ks)	Předp. mn. na r. 2003	Eur/ks	Eur celkem	Eur/ks	Eur celkem	Eur/ks	Eur celkem	Eur/ks	Eur celkem
1	167	100	239	23 900	193	19 300	228	22 800	211	21 100
2	297	140	385	53 900	398	55 720	383	53 620	380	53 200
3	413	50	460	23 000	468	23 400	542	27 100	549	27 450
4	603	100	642	64 200	655	65 500	760	76 000	770	77 000
Celkem		390		165 000		163 920		179 520		178 750
Hodnocení			A		B		A		A	

Při hodnocení nabídek firem se berou v úvahu i jiné faktory, než je cena (např. platební podmínky). Tyto faktory jsou většinou u všech firem shodné, popřípadě velmi podobné a tak se nákupčí nakonec rozhodují podle nabízené ceny. Rámcové roční smlouvy byly s dodavateli uzavřeny na konkrétní rozměry HM podle toho, u kterých rozměrů dodavatel nabídl nejnižší cenu.

¹⁶⁾ Interní materiály podniku

7. Zhodnocení systému výběru a hodnocení dodavatelů, návrhy změn

Systém výběru a hodnocení dodavatelů výrobků a služeb lze považovat za vyhovující. Pokud se zjistí nějaké chyby v systému, podnik se je snaží okamžitě odstranit. Ferox se zabývá výrobou technicky náročných zařízení a některý materiál, potřebný k jejich výrobě, vyrábí jen malý počet firem. Přesto dodavatelé, které si Ferox zvolil, jsou většinou spolehliví a tudíž je podnik často nemění. Mezi klíčové dodavatele podniku patří firmy Alcan, Avestapolarit, Herose, Slawinski a Vítkovice Steel. Hodnocení kvality dodávek těchto firem zachycuje tabulka 10.

Tab. 10: Hodnocení klíčových dodavatelů Feroxu ¹⁷⁾

Dodavatel	Materiál	Hodnocení
Alcan	hliníkové trubky, profily	A
Avestapolarit	nerezavějící ocelové plechy, tyče, trubky	A
Herose	nízkoteplotní ventily	A
Slawinski	dna	A
Vítkovice Steel	plechy, trubky, výkovky	A

Z tabulky je patrné, že všichni klíčoví dodavatelé mají vynikající hodnocení. Z celkového počtu 155 firem uvedených v seznamu schválených dodavatelů má 139 vynikající hodnocení a 16 průměrné hodnocení.

Je proto těžké navrhnout změny, které podniku přinesou nějaký efekt. Jedna hypotéza, která by pro Ferox mohla znamenat zvýšení zisku, je nastíněna v následující podkapitole. Jedná se o výběr přepravečů výrobků se standardními rozměry pro evropské země.

¹⁷⁾ Interní materiály podniku

7.1 Snížení počtu přepravců

Jak bylo uvedeno v předcházejících kapitolách, společnost Ferox, a. s. má na tento rok uzavřenou roční rámcovou smlouvu, pro přepravu výrobků standardních rozměrů v rámci Evropy, se čtyřmi firmami. Otázkou je, zda by nebylo pro Ferox ekonomicky výhodnější mít jen dva přepravce, kteří by měli rozděleny evropské země mezi sebe. Touto hypotézou se budou zabývat následující podkapitoly.

7.1.1 Postup při výběru přepravců

Při výběru dopravců pro evropské země měl podnik možnost vybírat z devíti nabídek. Většina firem už s Feroxem spolupracovala a některé jsou pro něj nové. Pokud by se podnik rozhodl pro variantu se dvěma dopravci, zřejmě by se musel spolehnout na některé osvědčené společnosti, které jsou schopné zajistit dopravu v polovině zemí Evropy. V tomto konkrétním případě to jsou firmy S – Sped, T – Sped, K – Sped a Hezoun. Všechny tyto firmy již řadu let s Feroxem spolupracují a jejich celkové hodnocení je velmi dobré. Podnik má tedy možnost posuzovat nabídky těchto firem a nakonec se rozhodnout pouze pro dvě z nich. Porovnání cen za přepravu do některých oblastí v Německu ukazuje tabulka 9. Porovnání cen za přepravu v Německu, Belgii a Maďarsku viz příloha 5.

Tab. 9: Nabídka cen za přepravu v Německu¹⁸⁾

Dodavatel	S - Sped	T - Sped	K - Sped	Hezoun
	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)
Zóna	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW
2	16 500	16 000	12 000	16 500
2	16 500	16 000	12 000	16 500
3	17 900	17 000	15 000	16 500
3	18 500	18 500	17 000	21 000
3	19 000	18 500	17 000	21 000
4	19 500	19 000	18 000	16 500

Tučně vyznačené ceny jsou nejnižší pro danou oblast.

¹⁸⁾ Interní materiály podniku

Do užšího výběru postoupí firmy S – Sped, T – Sped a K – Sped, které mají v průměru nejnižší ceny v celé Evropě. Jejich výhodou je také fakt, že v minulém roce měly s Feroxem uzavřenou rámcovou smlouvu pro nejvýznamnější země Evropy.

7.1.2 Možnost snížení nákladů na přepravu

Hypotéza snížení nákladů na přepravu je založena na předpokladu, že firmy, které postoupily do užšího výběru, sníží ceny za přepravu do některých či do všech oblastí. Všem třem firmám se oznámí, že mají možnost získat velmi lukrativní zakázku. Dále se jim oznámí, že Ferox chce uzavřít roční rámcovou smlouvu jen se dvěma z nich. Mezi ně se rozdělí všechny evropské země tak, aby každý z nich měl relativně stejný objem zakázek. Kontrakt pak získají dvě firmy, které nabídnou nejnižší ceny.

Podle odhadu vedoucí logistiky by firmy při takovéto nabídce snížily ceny v průměru minimálně o Kč 500,- za jednu přepravu do konkrétní destinace. Reálný odhad je snížení ceny o Kč 1000,-. Skutečné snížení ceny by však mohlo být ještě vyšší. Firmy totiž vědí, že jedna z nich roční kontrakt nedostane a proto by zřejmě všechny firmy snižovaly ceny.

Podnik Ferox, a. s. realizuje přibližně 500 přeprav za rok. Při reálném odhadu snížení ceny za jednu přepravu o Kč 1000,- by firma ušetřila půl milionu korun. Tato částka není rozhodně zanedbatelná.

7.1.3 Možná rizika

Ačkoliv se jedná o spolehlivé firmy, nikdy nelze vyloučit možnost selhání. Může se stát něco nepředvídatelného a jedna z firem nebude schopna zajistit přepravu v některých zemích či v žádné z nich. V tom případě by pro Ferox nastaly velké potíže – hrozilo by nedodržení termínu dodávky, pokud by včas nebyla nalezena náhradní firma. To může v konečném důsledku způsobit i ztrátu zákazníka.

Pokud by selhal jeden z přepravců, musela by firma na každou přepravu dělat výběrové řízení, což by pro ni bylo časově velmi náročné. Jediným řešením by v takové situaci bylo rychle uzavřít nový kontrakt s jednou či dvěma osvědčenými firmami.

8. Závěr

Má-li být firma úspěšná, musí rozpoznat a využít svou konkurenční výhodu. Tu může spatřovat v pružnosti, hospodárnosti výroby, úspoře nákladů, rychlé reakci na přání a požadavky zákazníka, tzn. ve vysoké kvalitě svých výrobků. Jestliže chce firma dosáhnout požadované vysoké kvality na výstupu, pak se neobejde bez kvalitních vstupů.

Výběr správného dodavatele je pro podnik velmi důležitým úkolem, neboť díky spolehlivým dodavatelům může výrobní proces probíhat hladce, bez zpomalení nebo výpadků.

I finanční přínosy spojené se správným výběrem a hodnocením dodavatelů mohou být značné. Především úspory v logistických nákladech se přímo promítají do zásadních zlepšení v oblasti zisku.

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat nákupní chování firmy Ferox, a. s., konkrétně pak výběr vhodných dodavatelů a jejich následné hodnocení.

Tato diplomová práce se zaměřuje na to, jakým způsobem Ferox postupuje při výběru přepravce výrobků standardních i nadstandardních rozměrů a dále na způsob výběru dodavatele hutního materiálu, který je významný z hlediska výroby většiny výrobků. Většina druhů materiálu, které podnik používá ve výrobě, musí splňovat specifické požadavky na kvalitu. Jen zřídka se stalo, že nákupčí vybrali dodavatele materiálu, který svými dodávkami ohrozil jakost finálních výrobků Feroxu. Z tohoto hlediska lze systém výběru dodavatelů materiálu považovat za velmi dobrý a jen těžko se v něm hledají chyby, které je třeba odstranit.

Systém výběru přepravců výrobků lze také považovat za velmi dobrý. Přesto je v poslední části diplomové práce nastíněna jedna možnost, která by firmě mohla ušetřit nemalé finanční prostředky.

Seznam použité literatury

- [1] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J.: Řízení zásob, Profess Consulting, 3. vydání, Praha 1998
- [2] HORÁKOVÁ, I.: Marketing v současné světové praxi. 1. vydání, Grada, a. s., Praha 1992
- [3] KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. 1. vyd., Management Press, Praha 2000
- [4] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M.: Logistika, Computer Press, 1. vyd., Praha 2000
- [5] MYSLIVCOVÁ, S.: semináře z předmětu Průmyslový marketing, 7. semestr, 2000
- [6] SCHULTE, CH.: Logistika, Victoria Publishing, 1. vydání, Praha 1994
- [7] STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S.: Průmyslový marketing, skripta, TUL, Liberec 2001
- [8] TOMEK, G., TOMEK, J.: Náкупní marketing. 1. vyd., Grada, a. s., Praha, 1996
- [9] TOMEK, J., HOFMAN, J.: Moderní řízení nákupu podniku, Management Press, Praha 1999
- [10] ZIKMUND, W. G., d'AMICO, M.: Marketing. 4. vyd., West Publishing Company, St. Paul, USA 1992
- [11] Interní materiály podniku

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdílné problémy různých nákupních situací

Tabulka 2: Systematické hodnocení dodavatelů

Tabulka 3: Scoring-model pro hodnocení dodavatelů

Tabulka 4: Nasmlouvání dopravci pro evropský kontinent

Tabulka 5: Hodnocení kvality dodávek

Tabulka 6: Porovnání cen za přepravu

Tabulka 7: Porovnání cen za přepravu v severní Evropě

Tabulka 8: Porovnání cen firem za HM

Tabulka 9: Nabídka cen za přepravu v Německu

Tabulka 10: Hodnocení klíčových dodavatelů Feroxu

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Hospodaření podniku v letech 1991 – 2002

Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců podniku v letech 1991 – 2002

Obrázek 3: Postupový diagram zabezpečování jakosti nákupu

Obrázek 4: Informační toky mezi funkcí nákupu a dalšími oblastmi podniku

Obrázek 5: Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů

Seznam příloh

Příloha 1: Vývoj hospodaření podniku Ferox v letech 1991 – 2002

Příloha 2: Seznam schválených dodavatelů

Příloha 3: Organizační struktura podniku

Příloha 4: Hodnocení dodavatele firmou ABC

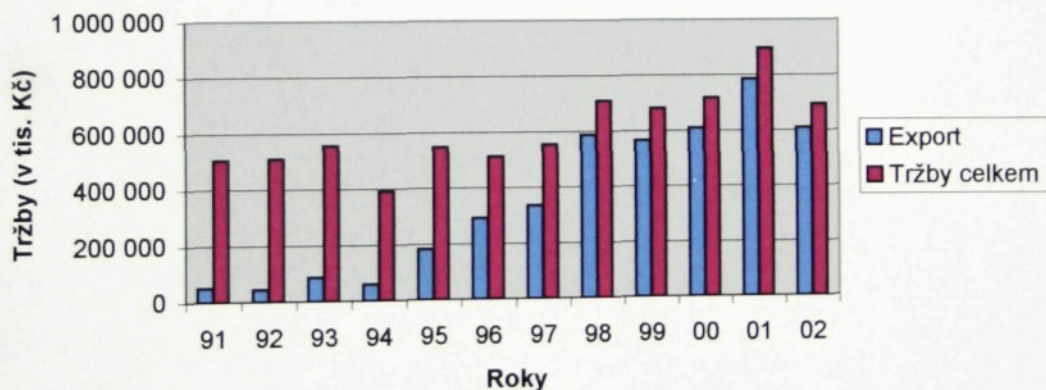
Příloha 5: Porovnání cen za přepravu standardním kamionem

Příloha 1: Vývoj hospodaření podniku Ferox v letech 1991 - 2002

Vývoj hospodaření podniku Ferox v letech 1991 - 2002

Rok	Export	Tuzemsko	Tržby celkem	Zisk (před zdaněním)	Počet zaměstnanců
91	50 501	455 284	505 785	85 324	1356
92	43 777	466 059	509 836	77 097	1325
93	86 324	469 662	555 986	-30 913	1300
94	59 835	332 391	392 226	-75 855	1110
95	181 561	365 881	547 442	30 757	792
96	290 286	221 330	511 616	-103 989	680
97	334 614	219 423	554 037	58 742	580
98	586 054	123 528	709 582	63 155	515
99	564 764	116 764	681 528	112 403	480
00	608 256	108 527	716 783	103 069	430
01	785 436	111 482	896 918	87 887	450
02	607 641	85 061	692 702	19 075	420

Tržby podniku v letech 1991 - 2002



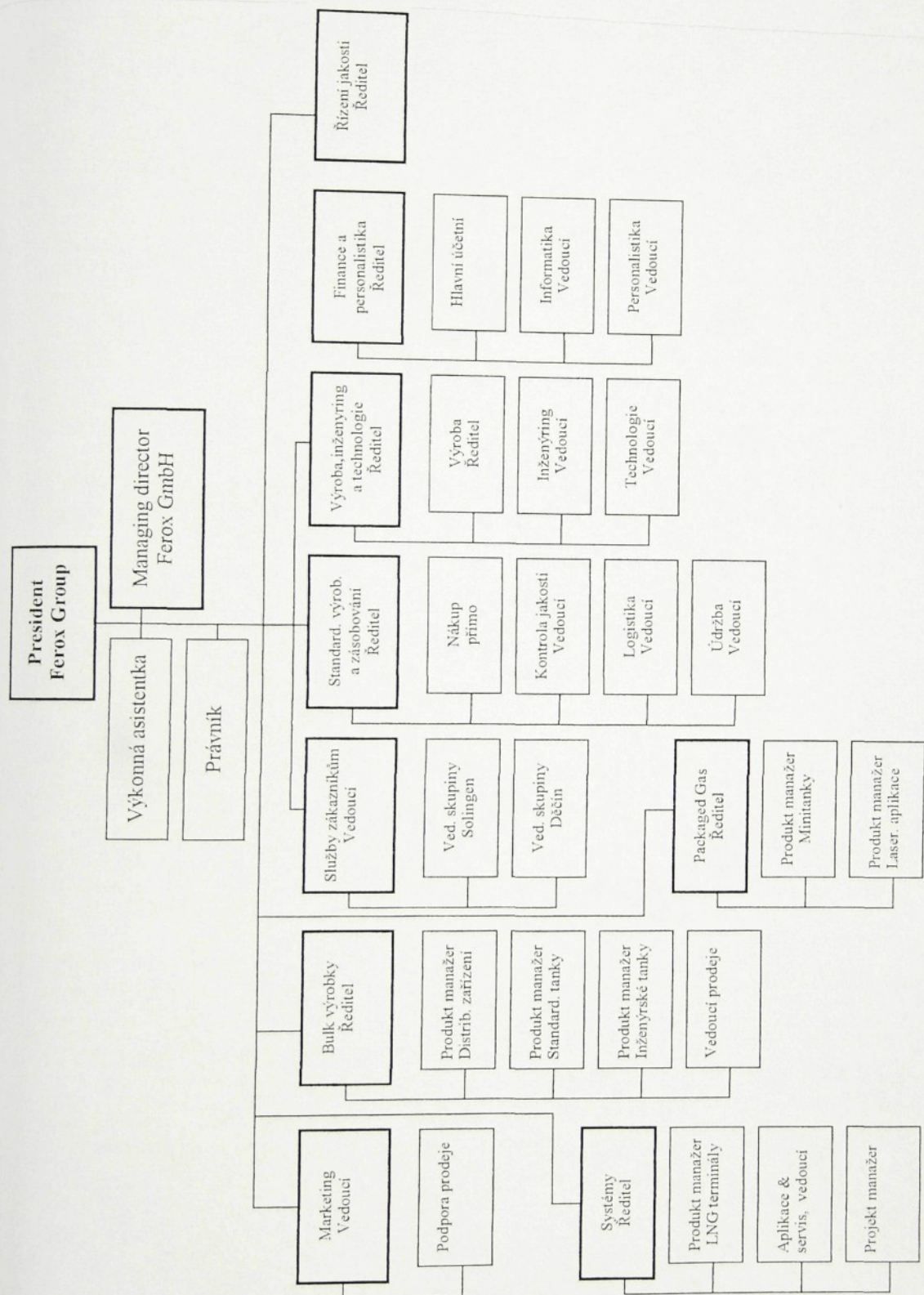
Příloha 2: Seznam schválených dodavatelů

Dodavatel	Materiál
ACD CRYO GmbH	čerpadla
ACIER spol. s r.o.	rámy
ACME	koncovky
AFFLERBACH	dna
AIR PRODUCTS AND CHEMICALS INC.	jehl. ventily
AIR PRODUCTS spol. s r.o.	technické plyny
AL INVEST a.s.	Al plechy, pásky, folie
ALCAN spol. s r.o.	Al trubky, profily
ALFA VARIA spol. s r.o.	spojovací mat., elektrické vývodky, pásky
ALPAS - ŠMÍD JAN	rámy pro euroocyly a lasermatiky
ALU - S.V. spol. s r.o.	nástavby nákl. vozidel
ALUKONIG FRANK STAHL spol. s r.o.	čtyřhranné trubky
AMER-SIL	skl. izol. papír
AMETEK U.S. gauge	manometry
AQUA - DEKOR spol. s r.o.	dělení materiálů, štitky
AQUA - CHEMIE spol. s r.o.	mat. pro nedestruktivní kontroly
AQUATECHNIK BRNO	vakuové ventily HOKE
ARAKO spol. s r.o.	ventily
ARMEX spol. s r.o.	armatury
ASMAR a.s.	Inženýrské a dodavatelské činnosti
AVESTAPOLARIT spol. s r.o.	nerezavějící ocel-plechy, tyče, trubky
BARPIS spol. s r.o.	objímky
BARTON INSTRUMENT SYSTEMS	diferenční manometry
BAZ GmbH	dna
BESTOBELL VALVES LIMITED	nízkoteplotní ventily
BLACKHALL ENGINEERING Ltd.	nízkoteplotní ventily
BLASSER SWISSLUBE	chladicí kapaliny, řezné oleje
BOHLER PRAHA a.s.	hutní mat., přídavný mat.
BS and B SAFETY SYSTEMS Ltd.	průtržné membrány
CLM plus v.o.s. ČESKÁ LÍPA	ochranné pracovní pomůcky
COMERCIAL METAL FORMING	průlezy na delivery units
CRYOMEC	čerpadla
CRYOSTAR FRANCE SA	čerpadla
CZ WELD spol. s r. o.	svařovací materiály
DAGGER CZ a.s. Praha	motory pro TRS cisterny
DANZAS a.s.	zasílatelství
DATACON spol. s r.o.	průtokoměry Hoffer
DENAS spol. s r.o.	obrábění, galvanizování
DEUTSCHE CEREC GmbH	lisovaná dna
DIOSS Nýřany	trubkové ohyby
DLOUHÝ I.T.A. (výhr.zast.výrobce SAMSON)	regulační armatury
EHLERS	manometry
ELFAB LIMITED	průtržné membrány
ELMESS	topná tělesa
EMERSON PROCESS MANAGEMENT	vys. tlaku a tlak. difference
END ARMATUREN	kul. ventily
FERONA, a.s. LIBEREC	hutní výrobky
FERROSTA spol. s r.o.	plechy, tyče, trubky
FIN TEC spol. s r.o.	nátěrové hmoty
FLOW INSTRUMENTS	průtokoměry
FLOWSERVE	kulové ventily
FOMA BOHEMIA spol. s r.o. Hradec Králové	materiály pro defektoskopii
FRANTIŠEK KALNÝ - FK systém Brno	moření a pasivace
GENERANT	pojistné ventily
GUMEX spol. s r.o.	pryže, hadice, spony, butylplast
HEMPEL COATINGS	nátěrové barvy
HENNLICH INDUSTRIE TECHNIK spol. s r.o.	koncovky Walther
HEROSE GmbH	nízkoteplotní ventily

CHART INDUSTRIES INC - Stor. tank division	kryogenní tlak. nádoby, systémy, souč.
IMAHA spol. s r.o.	regulátory Foxboro
IRELAND S.A.	ventily poj.
J.H. Bachmann Praha, spol. s r.o.	mezinárodní doprava a zasilatelství
JIR'I KUB'AN - Vakuum servis	záslepky, "O" kroužky, upínací kr.
JOHN GUEST GmbH	šroubení
JUNGER GmbH	dna
KE - BURGMANN CZECH spol. s r.o.	kovové hadice, kompenzátory
KEMPCHEN and CO GmbH	těsnění
KOHAFLEX spol. s r.o.	kovové tlakové hadice
KONIG + CO GmbH	dna
KOVOBRASIV spol. s r.o.	ocelová abrasiva
KOVOHUTĚ ČELÁKOVICE a.s.	tyče a trubky z mědi a slitin mědi
KUHNE & NAGEL spol. s r.o.	mezinárodní zasilatelství
LAVAT Chotutice	zařiz. a díly pro vakuovou techniku
LIBERECKÉ kotlářny spol. s r.o.	trubkové ohyby
LYDALL MANNING M. DIVISION	izolace
MAGNATROL VALVE CORPORATION	solenoidové ventily
MANFRED J. C. NIEMANN	barevné kovy - plechy, trubky, tyče
MANNESMANN UNIVERSAL TRUBKY	trubky a příslušenství
MEATECH spol. s r.o.	ventily, šroubení, fittingy, hadice
MECAFRANCE GmbH	ventily
MECHANIKA TEPLICE, v.d.	ryté štítky a schemata
MEVACO spol. s r.o.	děrované plechy
MESSER Griesheim	rychlouzavírací poj. ventily
MIDSTEEL	podložky, šrouby, matice
MILWAUKEE / HAMOND Valve	zpětné klapky
MINERALIEN - WERKE KUPPENHEIM	korund na tryskání
MOGUL KORAK a.s., LOUKA U LITVÍNOVA	oleje, maziva
MUELLER Sales	manometry
NICHOLS-GIVEN ASSOCIATES, Inc.	kul. ventily s pohonem
NORSK BRENNSELKVERNING AS	LPG/LNG instalace, engineering
NOSHOK	manometry
OMNITECH spol. s r.o.	svařovací materiály
ORANGE RESEARCH Inc.	dif. manometry
OSVA - JIŘÍ ŘEZNIČEK	svářecí technika a materiály
OTTO FUCHS	mosazné materiály
P+P SPEDITION TRADING	přeprava materiálu a výrobků
PANAV a.s.	podvozky
PAPCO spol. s r.o.	mat. pro nedestruktivní kontroly
PARKER HANNIFIN spol. s r.o.	hydraulické a pneumatické šroubení
PARS Děčín spol. s r.o.	profily, trubky, spoj. mat.
PCC VALVES	kulové ventily
PERLIT spol. s r.o.	expandovaný perlit
PERMALI GLOUCESTER LTD.	laminátové desky
PFEIFER VACUUM AUS.	vakuová technika, upínací kroužky, těsnění
POKORNÝ spol. s r.o.	těsnění (teflon)
POSAMO spol. s r.o.	řetízky, karabiny
PRAGOINTER OCEL spol. s r.o.	plechy, plochá ocel
PROCONTROL	tlakové spínače, el. propojení
PROFIMET spol. s r.o.	Al profily
PROMPTUS spol. s r.o.	žárové zinkování
PROSTEEL CORPORATION	Al+Fe plechy, trubky, tyče, profily, spoj. mat.
RÄDL, spol. s r.o.	Nadrozměrná přeprava a zasilatelství
RAUTARUUKKI OY	plechy, dna
REGO CRYO	kryogenní ventily
ROSTFREISTAHL GEISWEID GmbH	výpalky nerezových plechů
RTR spol. s r.o.	nerez trubky, tyče
RYKO spol. s r.o.	FE materiály
RYLON spol. s r.o.	korund na tryskání
SAFETY SYSTEMS UK Ltd	ventily, membrány, regulátory
SANDVIK spol. s r.o.	trubky AK

SELECTRA spol s r.o.	mezinárodní zasilatelství
SGD - DIVISION MECA INOX	ventily, ventily s pohonem
SHAND HIGSON + CO LTD	Al páska lepicí
SCHENKER a.s.	přeprava materiálu a výrobků
SIKA CZ spol. s r.o.	lepidla, tmely
SLAWINSKI & CO GmbH	dna
SPA Praha spol. s r.o.	regulátory
SPECTRUM Fraňek	barvy + ostatní
SPECIALTRANSPORT NOSRETI	přeprava materiálu a výrobků
SPENCE ENGINEERING comp. Inc	ventily a průtržné membrány
STARÁ plus	spojovací materiál
ŠIMURDA Juraj	štítky
TARGET PLUS spol. s r.o.	teflonové tyče, desky, pryž, "O" kroužky, lepidla
TECHNICAL S.r.L.	pojistné ventily
TECHNOKOV Ltd. Budapešť	lisovaná dna
THE SPECIALTY MANUFACTURING COMP.	trojcestný kulatý ventil
TOPSPED spol. s r.o.	přeprava materiálu a výrobků
TURBOSOL SERVIS spol. s r.o.	výrobky fy WABCO AUSTRIA
TYCO VALVES and CONTROLS	pojistné ventily, regulátory, ekonomizery
UGINE + ALZ	nerezové plechy, desky, pásy
INIONOCEL spol. s r.o.	veškerý hutní mat.
UNIVERSAL OCEL spol. s r.o.	veškerý hutní mat.
USINOR INDUSTRIAL	plechy
VARIA spol. s r.o.	elektroinstalační materiály
VENTILE + FITTINGS PRAHA spol. s r.o.	komponenty pro fluidní systémy
VÍTKOVICE STEEL a.s.	plechy, trubky, výkovky
VLASTIMIL ŠRAJER reklam. agentura Děčín	loga, nápisy ze samolepicích folií
VOGEL electric spol. s r.o.	elektromateriál
VS IMPORT, Ing. Vl. Sýkora	mezinárodní a vnitrostátní zasilatelství
VULCANIC-CZEPEK GmbH	topná tělesa
WEISSTALLER - GmbH SIEGEN	dna
WIETZENMANN spol. s r.o.	kovové hadice, kompenzátory
WIKA MESSGERATE VERBTRIEB	tlakoměry, teploměry
WRV spol. s r.o., Hamr na Jezeře	rámy k POS, EC, nohy, soustr. práce
ZEROZ spol. s r.o.	štítky

Příloha č. 3: Organizační struktura podniku



Hodnocení subdodavatele

Název, sídlo:

Dodávaný sortiment: izolace proti zemní vlhkosti

Hodnocené období: 05/2001

Hodnotící hledisko

možné body

hodnocení

A. Systém zabezpečování jakosti

max. 30

5

° certifikovaný systém jakosti

20

0

° vytváří systém jakosti

5

0

° reference

max. 5

5

B. Ekonomické hodnocení

max. 15

15

° cenová výhodnost

max. 3

3

° stabilita cen

max. 3

3

° cenová jednání

max. 2

2

° platby předem

max. 1

1

° splatnost faktur

max. 4

4

° sankce při stornu a změně

max. 2

2

C. Pružnost, flexibilita

max. 15

15

° termíny dodávek

max. 5

5

° množství

max. 4

4

° změny PD

max. 3

3

° vstřícnost změnám

max. 3

3

D. Dostupnost dodavatele

max. 5

5

E. Kvalita dodávek

max. 35

35

° počet závad

max. 10

10

° jakostní reklamace

max. 10

10

° množství reklamace

max. 10

10

° rychlost vyřízení reklamace

max. 5

5

Součet hledisek

75

Výsledek hodnocení:

B

Datum zpracování: 06/ 2001

Vypracoval:

Poznámka:

Příloha 5: Porovnání cen za přepravu standardním kamionem

Německo

Dodavatel		S - Sped	T - Sped	K - Sped	Hezoun	MMS	WBA	Pompo	Orbit	Nejnižší
		Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	cena
Zóna	PSC	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW
1		11 000	10 000	7 000	12 500	22 000	14 000	11 000	12 000	7 000
1		12 500	10 000	8 000	12 500	22 000	14 000	12 000	13 000	8 000
1		13 500	13 000	9 000	12 500	22 000	14 000	13 000	13 500	9 000
2		16 500	16 000		16 500		19 000	16 000	16 200	16 000
2		16 500	16 000	12 000	16 500	22 000	19 000	16 000	16 200	12 000
2		16 500	16 000	12 000	16 500	22 000	19 000	16 000	16 200	12 000
3		17 900	17 000	15 000	16 500	21 500	20 000	17 000	16 500	15 000
3		18 500	18 500	17 000	21 000	22 000	20 000	19 000	17 800	17 000
3		19 000	18 500	17 000	21 000	22 000	20 000	19 000	17 900	17 000
4		19 500	19 000	18 000	16 500	22 000	20 000	19 000	20 500	16 500
4		21 000	19 000	17 000	16 500	22 000	22 000	21 000	20 500	16 500
4		21 000	22 000	20 000	22 000	22 000	23 000	23 000	21 500	20 000
5		20 500	22 000	21 000	16 500	22 000	23 000		21 600	16 500
5		21 500	22 000	22 000	23 000	22 000	23 000	24 000	21 800	21 500
5		22 000	24 000	24 000	26 500	22 000	23 000	25 000	25 400	22 000

Belgie

Dodavatel		S - Sped	T - Sped	K - Sped	Hezoun	MMS	WBA	Pompo	Orbit	Nejnižší
		Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	cena
Zóna	PSC	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW
1		26 500	26 000	25 000	25 500		32 000		27 500	25 000
1		26 500	26 000	25 000	25 500		26 000		27 500	25 000
1		26 000	26 000	25 000	25 500		26 000		27 500	25 000
1		26 000	26 000	25 000	25 500		26 000		27 500	25 000
1		26 500	26 000	25 000	25 500		26 000		27 500	25 000
1		26 000	26 000	25 000	25 500		26 000		27 500	25 000
2		26 500	26 000	26 000	25 500		33 000		29 000	25 500
2		26 500	26 000	26 000	25 500		33 000		29 000	25 500
2		26 500	26 000	26 000	25 500		33 000		29 000	25 500

Maďarsko

Dodavatel		S - Sped	T - Sped	K - Sped	Hezoun	MMS	WBA	Pompo	Orbit	Nejnižší
		Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	Cena (Kč)	cena
Zóna	PSC	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW	1 LKW
1		23 000	23 000	25 000	23 000	28 800	24 000	24 500	24 200	23 000
1		23 000	24 000	25 000		28 800	24 000	24 500	24 200	23 000
1		25 000	27 000	31 000		28 900	28 000	27 000	26 400	25 000
1		27 500	28 000	36 000		34 400		27 500	32 100	27 500
1		26 000	27 000	36 000	26 000	32 400		27 500	24 000	24 000
1		26 000	28 000	31 000		32 400		25 500	28 400	25 500
1		27 000	28 000	30 000		28 800		26 500	27 700	26 500
1		24 500	24 000	26 000		27 800	26 000	24 500	25 400	24 000
1		23 000	24 000	24 000		27 800	24 000	22 000	23 200	22 000